

**Богдан Лeko,  
Галина Чуйко**

# **МЕДІАЦІЯ**

**Видання 2-ге, доповнене**

**Підручник**

Затверджено

Міністерством освіти і науки України

як підручник для студентів вищих навчальних закладів

*(Лист №1/11 – 13293 від 15.08.2012 р.)*

**Чернівці  
Книги – XXI  
2014**

УДК 159.964.21:313.6(075.8)

ББК 88.5я73

Л 536

*Рецензенти:*

**Шевченко О. О.**, доктор юридичних наук, професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Молдован В. В.**, професор кафедри правосуддя Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

**Зварич І. М.**, доктор філологічних наук, декан факультету педагогіки, психології та соціальної роботи, завідувач кафедрою психології Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Л 536

**Леко Б., Чуйко Г.**

**Медіація** : підручник. – Чернівці : Книги – XXI, 2014. – 520 с.  
ISBN 978-617-614-017-7

Пропонований підручник призначений для студентів, які вивчають курс «Конфліктології», у першу чергу психологам і юристам, соціальним педагогам, які впроваджуватимуть медіацію в практику розв'язання шкільних конфліктів, а також усім, хто в майбутній професійній діяльності чи повсякденному житті, зіткнувшись із необхідністю вирішення суперечок і конфліктів, розв'язуватиме їх, використовуючи оптимальний спосіб ведення переговорів чи посередництво, у чому їм допоможуть знання про медіацію.

Медіація, у тому вигляді, як вона застосовується зараз, є продуманим, відточеним методом і структурованим процесом. У той же час, вона залишається міждисциплінарною галуззю, де поєднуються юриспруденція, психологія, соціологія, конфліктологія й інші науки. У країнах, де медіація використовується досить широко, утвердилася думка, що вона є одним зі способів, що забезпечують доступ до правосуддя.

ББК 88.5я73

ISBN 978-617-614-017-7

© Книги – XXI, 2014

© Леко Богдан, 2014

© Чуйко Галина, 2014

## Зміст

<b>ВСТУП. Перспективи впровадження процедури медіації в Україні</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>ЗНОВУ ПРО ЙОГО ВЕЛИЧНІСТЬ КОНФЛІКТ</b> .....	15
1.1. Поняття про конфлікт .....	15
1.2. Види конфліктів .....	22
1.3. Структура соціального конфлікту .....	36
1.4. Розвиток конфлікту .....	45
1.5. Управління конфліктом .....	81
1.6. Розв’язання конфлікту .....	94
1.7. Посередництво. Участь третьої сторони у розв’язанні конфлікту .....	137
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>МЕДІАЦІЯ – ПОСЕРЕДНИЦТВО У КОНФЛІКТАХ</b> .....	155
2.1. Медіація: історія та сучасність .....	155
2.2. Процес медіації .....	166
2.3. Процедура медіації .....	185
2.4. Роль посередника у переговорах .....	228
2.5. Психологічні фактори, що погіршують медіаційний процес .....	257
2.6. Оцінка ефективності посередницької діяльності .....	262
2.7. Принципи медіації .....	271
2.8. Переваги та недоліки медіації .....	274
2.9. Особливості застосування медіації. Медіабельність .....	284
2.10. Розвиток шкільної медіації .....	309
2.11. Медіація в Україні .....	324
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	353
<b>РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ «МЕДІАЦІЯ»</b> .....	372
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	398
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	420
<b>ДОДАТКИ</b>	
Додаток 1. Статут Організації ООН Глава VI: Мирне вирішення спірних питань. ....	441
Додаток 2. Рекомендація N R (99) 19 Комітету міністрів	

Ради Європи державам – членам Ради, які зацікавлені в організації медіації в кримінальних справах. ....	443
Додаток 3. Основоположне рішення Ради Європейського Союзу від 15 березня 2001 року «Про місце жертв злочинів у кримінальному судочинстві» (2001/220/ЖНА) .....	447
Додаток 4. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. «Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах» .....	454
Додаток 5. Європейський кодекс поведінки медіаторів (European Code of Conduct for Mediators) .....	462
Додаток 6. Указ Президента України «Про утворення національної служби посередництва і примирення» .....	465
Додаток 7. Закон України «Про медіацію». Проект від 17.12.2010 № 7481 ...	471
Додаток 8. Закон України «Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах». Проект .....	480
Додаток 9. Проект «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження прийомів медіації в діяльність органів прокуратури» (грудень 2006 – листопад 2007) .....	494
Додаток 10. Концепція розвитку ювенальної юстиції в Україні. Проект (від 17.05.2010 р.) .....	498
Додаток 11. Вступне слово медіатора .....	504
Додаток 12. Типовий договір щодо надання послуг посередника в якості незалежного посередника при вирішенні колективного трудового спору (конфлікту) .....	506
Додаток 13. Закон України «Про медіацію». Проект № 8137 .....	509

## ВСТУП

### Перспективи впровадження процедури медіації в Україні

*Мириись із твоїм противником хутко,  
доки ти ще в дорозі з ним,  
щоб не віддав тебе противник судді,  
а суддя не віддав тебе осавулі (служі),  
і не вкинуто тебе в темницю.  
Істинно глаголю тобі: Не вийдеш звідтіля,  
доки не віддаси їй останнього шеляга.  
(Мв.5:25-26)*

Нікому не вдасться полічити перемовини, які людина веде протягом життя (навіть не усвідомлюючи цього факту), починаючи з моменту, коли вона навчиться говорити. Бути ж посередником (медіатором) у переговорах кожному з нас випадає значно рідше, причому шанси збільшуються пропорційно до результатів попереднього посередництва та рівня нашого авторитету (що визначає повагу та довіру до нас) серед навколишніх. Вочевидь, відбувається це через величезну кількість різноманітних суперечок і конфліктів, що супроводжують життя і які необхідно вирішувати.

І хоча конфліктологи, та й просто здоровий глузд засвідчують, що конфлікти в суспільстві існували завжди, на диво багатьох, у часи незалежності й, особливо, на межі століть «раптом» проявилися конфлікти там, де їх раніше в таких масштабах і з такою силою прояву не знали. У великій кількості стали розбиратися в судах конфлікти сімейні та сусідські. За ними підтяглися й «виробничі» – між працівниками та роботодавцями, між партнерами і так далі. Наступними проявилися конфлікти у бізнесі. На грані зіткнень

виявилися й національні та соціальні групи різної світоглядної орієнтованості. Ну, а політичні конфлікти, як серед політичної еліти, так і між різними політичними групами, якими буває сучасне життя України, – це взагалі окреме поле для аналізу [193].

Зараз на Заході близько 95 % цивільних справ розв'язуються на досудовій стадії. Це вражає, як і підвищена турбота західного суспільства про зменшення соціальної конфліктності: прописані механізми та норми, створені стійкі організаційні структури. Для деяких категорій суперечок на законодавчому рівні було встановлено обов'язкове проведення процедури медіації. Насамперед, це стосується грошових позовів, спорів із приводу опіки та піклування й ін. Австралія, Канада й Аргентина також використовують медіацію як обов'язкову стадію досудового провадження. У більшості міжнародних комерційних арбітражів створені медіаційні центри, а багато арбітрів, перш ніж почати третейську процедуру, пропонують сторонам удатися до послуг медіації.

На початку 80-х років ХХ сторіччя гарвардські вчені Роджер Фішер і Уільям Юрі у книзі «Getting to Yes», зробили одне з «відкриттів століття». Виявляється, ми все життя тільки тим і займаємося, що ведемо переговори. У сім'ї, школі, на ринку й у магазині, за місцем роботи та вдома, у відрядженні та під час відпочинку. При вирішенні особистих, побутових, суспільних, державних, міжнародних питань. Там, де потрібна згода двох або декількох сторін. Варто додати, що часто і через досить значну кількість причин такі переговори не можуть обійтися (як відбутися, так і позитивно завершитися) без втручання третьої сторони – медіатора. Так була започаткована процедура медіації. Зараз, у сучасному світі, медіація – найважливіший критерій розвитку демократії.

Що таке медіація в найбільш широкому сенсі? Якщо під медіацією розуміти власне посередництво, – це вміння слухати і чути, адекватно реагувати на почуте і побачене, повідомляти людині, що її почули й емпатично зрозуміли, уміння домовлятися, приходити в суперечках і конфліктах до консенсусу, знаходити рішення, взаємно вигідне обом сторонам. В основі теорії суспільного договору філософа XVII століття Т.Гоббса, що пояснювала

виникнення суспільства й держави, лежить не що інше, ніж вміння домовлятися, медіація. Люди формують співтовариства для задоволення своїх інтересів, які, діючи в соціальному середовищі, виконують функцію медіації, інформуючи суспільство й державу про інтереси цієї соціальної групи й лобіюючи їх у владних структурах. Наскільки та або інша організація діюча – варто розглядати на конкретних прикладах, що демонструють ефективність її роботи з погляду медіації.

Т.Гоббс у своєму «Левіафані» (моральній філософії), аналізуючи природні (розумні) закони життя та будови соціуму, роз'яснюючи, що таке договір, як він виражається, які наслідки його порушення і роль суспільства в недопущенні цього, третім природним законом, згідно якого людина повинна дотримуватися укладених нею договорів, бо їх порушення – несправедливе, називає справедливість. Одинадцятий закон держави Гоббса стосується неупередженості судді, наслідки його порушення – незворотні: спричинення війни. П'ятнадцятий закон – про посередників і гарантує їм недоторканість, оскільки посередництво є засобом досягнення миру. Наступний – про підкорення арбітражу – третій особі – у суперечці заради досягнення миру, причому вісімнадцятий закон уточнює, що арбітр чи суддя не можуть бути упередженими і не можуть отримувати задоволення і користь від перемоги одної зі сторін більше, ніж вона сама, бо позбавляться довіри людей [31].

Враховуючи природну, стихійну роль медіації в соціальних процесах, вона завжди була присутня в тих або інших формах у житті суспільства. Але важливіше те, наскільки вона зможе проявитися у розвинених, легітимних, інституціональних формах. На це вже потрібен час, певна історія становлення політичної та правової культури. Якщо модель соціально-політичного ладу країни заснована на медіації, це значить, що у суспільстві добре розвинені цивільні інститути та демократія. У такому суспільстві різні соціальні групи, які існують у різних умовах і зустрічаються з різними проблемами, для їхнього вирішення взаємодіють і узгоджують інтереси як усередині самих груп, так і між ними та державними структурами. Моделі соціальної взаємодії, що існували протягом історії, відрізняються одна від одної. У тоталітарній або

авторитарній моделях правління багато держави й мало громадянського суспільства, воно роз'єднане й слабке. У країнах з більш демократичною моделлю держава виконує роль «нічного сторожа», вона делегує свої функції сильним цивільним структурам, що вибудовують взаємини між собою, а держава мало в це втручається, виконуючи роль спостерігача й тільки в крайньому випадку – арбітра та регулятора. Вона дає можливість розвиватися цивільній правосвідомості, тому цілком може сприйматися в якості інституту громадянського суспільства.

Частота звертань до посередника прямо пов'язана із загальним якісним і правовим рівнем громадян країни. Якщо існує необхідність зважати на інтереси іншої людини, а прямий контакт порушений, і вже хочеться уникнути як розмови, так і особистої зустрічі, але думки про необхідність діалогу постійно вертаються; якщо виникає страх, що в розмові не буде знайдений правильний тон, а реакції будуть негідними, що справа не зрушиться з мертвої точки; якщо виникло відчуження і змінилися відносини, або при спробах обговорити й розв'язати проблеми конфлікт тільки поглиблюється, ускладнюється, – у всіх цих випадках необхідна допомога професіонала, який виступить у якості посередника.

В останні роки термін «медіація» стає усе більш широко відомим і навіть звичним у юридичній сфері не тільки закордоном але й у нашій країні. Правда, на відміну від багатьох інших країн, де медіація досягла вже цілком поважного зрілого віку, у нас вона ще у пелюшках [65]. Це, безсумнівно, одна із причин, через яку існує велика кількість непорозумінь із приводу сутності, застосування та можливостей медіації. Найбільш відома хибна, проте озвучена і почута у суспільстві думка, яка впливає на формування ставлення до медіації, та, що медіація відіб'є хліб у юристів. Адже в усьому світі медіація ініціюється та розвивається не за ініціативи юридичних фірм, а за ініціативи бізнесу, тобто клієнта. І раз вона така ефективна та безпечна, то відбудеться відтік величезного числа клієнтів із судових органів, і всі почнуть домовлятися без участі юристів. Це заставляє їх не лише боятися впровадження медіації (що може забрати у них роботу), але й активно чинити опір цьому процесу (це, зокрема, може пояснити, чому в Україні досі не прий-



нятий закон про медіацію, хоча його проект нібито привселюдно обговорювався і був переданий у Верховну Раду на затвердження). Такі побоювання характерні й для деяких закордонних юристів – супротивників медіації, хоча, незважаючи на її широке поширення, вони зовсім не втратили шматка хліба. Нерідко навіть судді, завалені справами, у тому числі дуже нецікавими їм й малоперспективними, як, наприклад, деякі справи про розлучення, побоюються випустити їх з рук і передати медіаторам. Це стає перешкодою на шляху впровадження медіації і в Україні.

Зазирнути у світ  
небезпеки – значить в  
якійсь мірі перестати  
боятися її.

*М.Монтень*



Прикροщів ситуації додає й те, що більшість суджень наших юристів щодо медіації базуються на підставі декількох іншомовних науково-популярних статей, присвячених медіації, що відтворюють сильно спрощені теоретичні ідеї, ще більше спотворені не завжди якісним перекладом. Фактично, тільки окремі юристи наважилися (з позитивних (зацікавившись) чи негативних (злякавшись нового «ворога») причин) піти небагато далі й, утримавшись від випадкових і непродуманих оцінок, глибше вивчити цей цікавий і неоднозначний інститут.

Крім того, юстиція в Україні успадкувала від радянських часів використання карального підходу та репресивних методів боротьби зі злочинністю, тоді як у розвинених країнах світу відбувається усвідомлення неефективності карального реагування на зростання злочинності [211]. Це, а також потреба в посиленні захисту прав людини (як всесвітня тенденція) спричинили гуманізацію кримінального законодавства багатьох країн і впровадження інституту медіації для розв'язання конфліктів. У нашій країні вона недостатньо розвинена й не користується великим попитом, хоча й існує чи не десятиліття, зокрема, у варіанті відновного правосуддя та ювенальної юстиції. Немає відповідних фірм чи об'єднань медіа-

торів, які б постійно на професійній основі надавали посередницькі послуги; не вдосконалене в цьому напрямку законодавство. Та причини ситуації не лише об'єктивні, але й у свідомості людей, які ще не готові самі нести відповідальність за ухвалення рішення.

Проте процес, як кажуть, пішов, і його вже не зупинити: медіація буде в нашій країні, хоча й пізніше, ніж могла б. Отже, враховуючи важливість розвитку почуття відповідальності в злочинця та надаючи тим самим йому змогу для виправлення, яке приведе до реінтеграції та реабілітації; відмічаючи, що медіація може посилити у свідомості людей роль людини та спільноти в запобіганні злочинів та різного роду конфліктів, відкриваючи можливості для нових, більш конструктивних і менш репресивних вирішень тієї чи іншої справи, Міністерство юстиції винесло на громадське обговорення проекти законів «Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах» та «Про внесення змін до Кримінального та Кримінально-Процесуального кодексів України щодо процедури медіації (посередництва)» [51].

Метою законопроектів є впровадження в Україні процедури медіації (посередництва), яка полягає в примиренні підозрюваного, обвинуваченого або підсудного та потерпілого за участю посередника (медіатора), й відшкодуванні потерпілому завданої матеріальної та моральної шкоди.

Передбачається, що прийняття даних проектів законів дасть можливість суттєво змінити спосіб реагування системи правосуддя на злочин, позитивно впливатиме на учасників кримінального процесу й на стан громадського миру. Воно також стане конкретним механізмом забезпечення права сторін на примирення, визначеного чинним законодавством. Крім усього, розвиток національного законодавства в даній сфері сприятиме формуванню позитивного іміджу України у світі як розвинутої правової та демократичної держави.

Отже, у наш час медіація, яка дуже популярна закордоном, починає поширення й в Україні, де створюються спеціальні служби з мирного розв'язання найрізноманітніших конфліктів. Зокрема, в Україні функціонують **Український центр медіації (УЦМ)** започаткований при Києво-Могилянській Бізнес Школі в 2008 році з

метою створення інституції, яка б стала рушійною силою для розвитку альтернативних способів вирішення спорів в Україні шляхом проведення навчання і надання послуг дійсно незалежних медіаторів, та **Український Центр Порозуміння** (раніше – проект «Пошук згоди в Україні»), зареєстрований у березні 2002 року як благодійна організація, покликана сприяти відновлюючим соціальним перетворенням в Україні, яка розпочала свою діяльність з 1994 року. За підтримки Центру створено вісім громадських організацій – груп медіації для розвитку практики вирішення конфліктів, проведено кілька освітніх програм з підготовки посередників у вирішенні конфліктів і спорів, ініційовано проект медіації судових спорів у цивільному судочинстві та ін. Український Центр Порозуміння (УЦП) сприяє розвитку українського суспільства шляхом впровадження відновних практик та підходів, і зокрема, медіації. Крім цього в багатьох обласних центрах України функціонують служби медіації.

В Україні покладений початок для, мабуть, тривалого процесу впровадження практики посередництва в кримінальних справах. Як вважають експерти, законопроекти, винесені Міністром на суспільне обговорення, створюють певні можливості для сформування повноцінного інституту професійних медіаторів. Втім, для цього потрібно більш ретельно відрегулювати систему оплати праці даної категорії громадян [72]. У випадку прийняття документів в оприлюдненій нині редакції перспективи комплексного розвитку медіації в Україні будуть суттєво звужені, тому що посередники не зможуть існувати винятково на гранти й пожертвування благодійних фондів міжнародних організацій. Залишаться хіба що ентузіасти. У випадку, якщо законодавці передбачать додаткові можливості фінансування об'єднань медіаторів (наприклад, – з місцевих бюджетів), перспектив для розвитку в посередників стане більше. Як приклад експерти наводять досвід Росії, де в деяких містах функціонує муніципальна ювенальна служба, у штаті якої на повній ставці працюють медіатори.

Можна зробити висновок, що в Україні на сьогоднішній день немає прямих юридичних або інших перешкод для діяльності медіаторів, які можуть спеціалізуватися на вирішенні конфліктів,

що виникають у різних сферах діяльності, включаючи інтелектуальну власність та кримінальне право. Варто переконати юридичні фірми в необхідності застосування медіації й показати, що це незворотний процес, і ті, хто не братиме в ньому участі, – просто опиняться на узбіччі. Адже насправді люди завжди хочуть брати участь у вирішенні власної долі, тоді вони відчувають, що зробили все можливе для вирішення власної проблеми. А один з важливих кроків до вдосконалення правової системи – законодавче закріплення медіації.

Наприкінці 2010 року, 17 грудня до Верховної Ради був поданий проект закону України № 7481 «Про Медіацію». Цілком закономірно, що проект далеко не досконалий і не завершений; потребує глибокого, продуманого доопрацювання з урахуванням різноманітних можливостей і перспектив; і додамо, думки *різних* спеціалістів, зокрема, професійних конфліктологів і психологів, одною з видів роботи яких було і є посередництво у перемовинах задля врегулювання стосунків сторін. Зауважимо також, що з проекту незрозуміло, **хто** може бути медіатором: особа, яка «має вищу **професійну** (?) освіту» та «успішно пройшла навчання» за «обов'язковою програмою» [55]. Що це за «професійна» освіта? Юридична? А всі інші види освіти – непрофесійні? Тоді поняття «медіації» має бути визначене у вузькому значенні, а майбутня професія повинна називатися «юрист-медіатор». Проте, на нашу думку, дуже позитивним є вже факт самого існування та подання цього закону (зауважимо: коли даний підручник готувався до друку, 21 лютого 2011 року з'явилася нова редакція проекту закону України «Про медіацію» (див. додаток 13) – це підкріплює сподівання на досить швидкий старт медіаційного процесу в Україні на офіційному рівні, проте, з іншого боку, заставляє пригадати майже притчовий експеримент:

### Особливості виникнення традицій

Клітка. В ній 5 мавп. До стелі підв'язана зв'язка бананів. Під ними – драбина. Зголоднівши, одна з мавп підійшла до неї, щоб дістати банан. Як тільки вона торкнулася драбини – відкривається кран і всіх мавп поливають дуже холодною водою. Через деякий час ситуація повторюється з тим же результатом. Надалі вода відключена, але коли третя мавпа, зголоднівши до втрати свідомості, намагається дістати банан, – інші хапають її, не бажаючи холодний душ.

Наступний крок – одна з мавп замінюється на «новеньку», яка одразу ж лізе за бананом, але бачить, що інші мавпи атакують її. Після третьої спроби вона упевнилася, що банан їй не дістати. Наступні кроки – аналогічні: мавпи почергово замінюються «новими», і «старожили» кидаються на новачка, якому закортіло бананів. Так поступово в клітці виявляться 5 мавп, яких водою взагалі не поливали, але які не дозволять нікому дістати банан.

Чому?

Тому що так тут повелося.

*ж-л «Гипотезы и открытия»*



Так формуються традиції. І від кого зараз залежить, щоб медіація стала традиційним для нашого суспільства способом вирішення суперечок і розв'язання конфліктів?

Медіація – це шлях до залагодження будь-яких конфліктних ситуацій, вона навчає людей бачити не тільки свої проблеми, свої образи, але й рахуватися з позицією іншої сторони й шукати можливості врегулювати спірне питання на взаємоприйнятній для сторін основі з метою примирення.

Ми живемо в глобальному світі, тому всі глобальні тенденції так чи інакше нас торкаються. Раніше деякі з них взагалі не доходили, а

деякі з'являлися з розривом у десятки років. Медіація якраз є однією з тих глобальних тенденцій, яка пустила коріння у світовій бізнес-спільноті. Нас вона також досягла, але все одно переважна більшість українських бізнесменів або нічого не чули, або ж чули, але дуже погано собі уявляють, що таке медіація. Тому зараз найголовніше для створення сприятливих умов для впровадження медіації в Україні – це інформація. Йдеться про кваліфіковану інформацію та пропаганду медіації, тобто формування у соціумі розуміння медіації й усіх її переваг. Проте, на жаль, ситуація схожа на замкнуте коло, адже для того, щоб проводити інформаційну кампанію, потрібно практикувати медіацію, тобто бути адміністративно готовими братись за вирішення спорів і конфліктів за допомогою медіації. А щоб її впроваджувати, необхідно розуміти її засади. Тому паралельно з просуванням інформаційної кампанії має функціонувати хоча би невеликий центр медіації, щоб слова підкріплювалися справою та базувалися на ній. Вміння домовлятися – одна з ознак цивілізованого суспільства, яку нам ще треба опанувати. Крім того, при відсутності законодавчої бази розвиток медіації неможливий. Медіатор повинен зберігати в таємниці й процес підготовки, й умови мирової угоди. Виходячи із цього, він повинен мати гарантії, наближені до гарантій адвокатів і суддів. Умови, необхідні для ефективної роботи медіаторів, можуть бути створені, якщо приймуть окремий закон про медіацію або внесуть відповідні зміни в карно-процесуальне законодавство.

Сучасна ситуація в світі загалом та в Україні зокрема, листопадово-грудневі події 2013 року на Євромайдані переконливо доводять: понад усі можливі засоби врегулювання конфліктів варто цінувати вміння домовлятися.

Впровадження процедур медіації в Україні зменшить потік надходження скарг до Європейського суду з прав людини на невиконання судових рішень, що, у свою чергу, знизить штрафні санкції, які важким тягарем лягають на бюджет країни.

*Щира подяка студентам і викладачам Буковинського університету та Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, які спонукали до видання даного підручника і своєю зацікавленістю показали його необхідність, розробникам і авторам проектів закону України «Про медіацію», які своєю працею довели його до стін Верховної Ради.*

Київ – Чернівці, 1 лютого 2014 р.



## РОЗДІЛ 1 ЗНОВУ ПРО ЙОГО ВЕЛИЧНІСТЬ КОНФЛІКТ

Він до неймовірності різноманітний і абсолютно неповторний, навіть коли видається, що помітна типологічна чи аналогічна схожість, він супроводжує людину протягом всього життя і так само часто зустрічається у природі та соціумі, він переважно руйнує, але здатний і будувати, розвивати та творити. Він – КОНФЛІКТ. Хоча у ньому завжди дві сторони, його може вирішити окрема людина, двоє та більше осіб, народи та країни.

### 1.1. Поняття про конфлікт

Конфлікт – це зіткнення інтересів, реальних, уявних чи приписуваних іншій стороні, загроза якого є реальною чи може виникнути в майбутньому. На думку Е.Шострома, «конфлікт виникає через різницю потреб і цілей різних людей, які вступають у взаємодію. Для того, щоб уникнути конфліктних ситуацій, потрібно як дві краплі води бути схожими один на одного... конфлікт в людських стосунках неминучий. І додамо – необхідний» [218]. Якщо комусь вдається не допустити зовнішнього прояву конфлікту, це обертається поглибленням внутрішнього конфлікту. Хоча, у будь-якому випадку, конфлікт перш за все походить із внутрішнього світу людини. Фактор «стосунків» є як паливом конфлікту, так і кривим дзеркалом, що спотворює сприйняття ситуації сторонами. Конфліктний процес – ланцюг вербальних і невербальних відносин конфліктуючих сторін, який визначається механізмами, що ведуть

до викривлення мислення, життєвих уявлень і здатності сприйняття. Інші механізми підсилюють взаємну недовіру, що сприяє радикалізації вольових дій.

Л.Козеру належить найпоширеніше у світовій соціології трактування конфлікту як боротьби за цінності та претензії на певний статус, владу та ресурси; боротьби, у якій цілями є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення суперника.

*Конфлікт – це зіткнення інтересів, реальних, уявних чи приписуваних іншій стороні, загроза якого є реальною чи може виникнути в майбутньому; це граничне загострення протиріч між учасниками взаємодії, що проявляється в їхньому протиборстві.*

Американський соціолог К.-Є. Боулдінг у своїй праці «Конфлікт і захист: загальна теорія» стверджував, що конфлікт є невід’ємним елементом суспільного життя, певним різновидом соціальної взаємодії, а сучасні суспільства здатні вивчати та регулювати його. Конфлікт є ситуацією, за якої сторони розуміють несумісність власних позицій і намагаються випередити одна одну в своїх діях [35].

Основою всіх конфліктів є *протиріччя*, що виникають між людьми або усередині структури самої особистості. Саме протиріччя викликають протиборство між сторонами конфлікту. При цьому об’єктивні протиріччя, що не залежать від свідомості людей, а кореняться в істотних відмінностях соціально-економічних умов їх життя, відіграють ключову роль у виникненні конфліктів у суспільстві. Соціально-економічне положення індивіда в суспільстві багато в чому визначає не тільки лінію його поведінки та дії, але і його свідомість, інтереси та цілі.

Протиріччя, що викликають конфлікт, не обов’язково мають об’єктивний характер. Вони можуть бути й суб’єктивними, обумовленими суб’єктивними особистісними факторами, навіть уявними. Однак, якщо вони мають для людини істотне значення, то здатні породжувати конфліктну ситуацію. Тому конфлікт можна визначити як *граничне загострення протиріч між учасниками взаємодії*,



що проявляється в їхньому протиборстві. При цьому мова йде саме про різке загострення протиріч, оскільки не всяке протиріччя викликає конфлікт. На ранній стадії розвитку протиріччя воно може розв'язатися й безконфліктно. Нарешті, існує безліч протиріч, які до конфлікту взагалі не мають ніякого відношення. Такі, наприклад, протиріччя між людиною та природою, виробництвом і споживанням.

Конфлікт можна розглядати не тільки як зіткнення різних стратегій поведінки, але і як процес, що має свою внутрішню структуру. У деяких психологічних теоріях звертається увага саме на процесуальні особливості конфлікту, що приводить до поділу конфлікту на фази, або етапи.

Варто зауважити деякі позиції Ф.Глазла щодо конфлікту:

- соціальні конфлікти завжди висувають екзистенціальні вимоги до нашого власного «Я». Це повною мірою стосується тієї особи, яка втручається в конфлікт;
- за поведінкою інших важко створити чіткий образ того, що дійсно відбувається в конфлікті, тому що в конфлікті бідніє поведінка, яка зводиться до стереотипних і фіксованих зразків;
- типологія конфліктів, орієнтована на втручання, повинна служити практиці, а не теорії. Типологія має допомогти спочатку окреслити головні елементи конфлікту та грубо їх локалізувати, наприклад, заздалегідь виключити певні питання та можливі дії;
- організація – це не причина конфлікту, а потенціал конфлікту;
- здатність спостерігати, мислити та почувати – це для конфліктолога. При діагностиці конфліктів важливо, щоб використовувалися всі органи сприйняття, усі наявні в розпорядженні почуття;
- лікування треба починати зі звертання до норм, які виникли й інтенсифікувалися у ході ескалації конфлікту.

Свій підхід до конфліктів Ф.Глазл назвав «соціально-екологічним» підходом, який багато в чому відповідає соціально-науковому підходу соціальної екології («social ecology») [208].

У висновку до своєї книги Ф.Глазл відзначає потрібну вимогу, яку пред'являє конфлікт до кожного, хто з ним має справу, тому що для цих вимог байдуже, хто учасник конфлікту:

1. Ми виставляємо строгу вимогу, щоб події розглядалися у всій їхній складності та різноманітті, оскільки конфлікт багатопланий, і всюди у ньому діють незліченні фактори в майже незорім переплетенні.

2. Нам постійно загрожує небезпека бути захопленими подіями та втратити ґрунт під ногами, тому що в конфлікті ми задіяні всією своєю істотою, усім нашим мисленням, почуттями та волею, яким

При дорозі стояв стовбур засохлого дерева. Вночі йшов злодій, злякався – подумав, що це стоїть, очікуючи на нього, поліцейський. Пройшов закоханий юнак, і його серце радісно затріпотіло: він дерево сплутав зі своєю коханою. Дитина, налякана казками, побачивши дерево, розплакалася: вона подумала, що це привид.

Але в усіх випадках дерево було лише деревом.

Ми бачимо світ таким, якими є ми самі.

*Індуїстська притча*



постійно загрожує корупція, що приводить до таких дій, які вже не контролюються нашим Я; оскільки ми втрачаємо самих себе, ми втрачаємо опору, і замість того, щоб самим керувати своїми діями, щось рухає нами та керує.

3. Ми конфронуємо з усіма світлими та темними сторонами своєї особистості, й ми повинні уявляти собі всі неочищені сторони нашої особистості, нашої групи, нашої організації. Конфлікти завжди ведуть до пограничної ситуації, за якої усе залежить від того, якими ми представляємо самих себе – і який образ людини та світу ми собі створили [28].

Усякий конфлікт – це завжди *взаємодія* соціальних суб'єктів. Однак не всяка взаємодія є конфліктом. Там, де немає протиставлення, відсутні гострі протиріччя, що супроводжуються негативними емоціями, там немає й конфлікту. До таких взаємодій відносяться стосунки товариського, дружнього співробітництва, любовні стосунки, колективістські зв'язки.

З'ясування сутності конфлікту дозволяє також говорити про те, що конфлікт – це явище соціальне, у ньому діють свідомі суб'єкти, що переслідують свої цілі й інтереси. І простої взаємодії сторін для наявності конфлікту, звичайно, ще недостатньо.

Конфлікт має тимчасовий характер. Усякий конфлікт виникає тільки при наявності його об'єкта. Зіткнення між індивідами або соціальними групами не буває необґрунтованим, а відбувається тільки в тому випадку, якщо його учасники не можуть «поділити» щось між собою. Цим «щось», через що суб'єкти конфлікту вступають у протиставлення, можуть бути різні матеріальні та духовні цінності: власність, влада, ресурси, статус, ідея і т. ін.

Та цінність, із приводу якої виникає зіткнення інтересів протиставлених сторін, називається *об'єктом* конфлікту.

Варто розрізняти поняття «об'єкт» і «предмет» конфлікту. Об'єктом конфлікту можна назвати ту частину реальності, яка залучена у взаємодію із суб'єктами конфлікту. На відміну від цього

За відсутність ворогів  
потрібно платити від-  
сутністю успіхів  
*Ібн Авд ал-Барр*  
(978-1071)

*предметом* конфлікту є ті протиріччя, які виникають між взаємодіючими сторонами, і які вони намагаються вирішити за допомогою протиборства.

Можна сказати, що конфлікти виникають із приводу якого-небудь об'єкта, але їх сутність виражається в предметі конфлікту. Тому й розв'язання або врегулювання конфлікту в першу чергу пов'язане з усуненням не його об'єкта, а його предмета. Хоча це не виключає того, що те й інше може відбуватися одночасно. Більше того, трапляється й так, що об'єкта конфлікту вже немає, а протиріччя між суб'єктами конфлікту залишається. Так, наприклад, якщо премія, на яку претендували організації й через яку виникло протиборство, уже розподілена або скасована, то разом із цим у більшості випадків зникає й конфлікт. Але може трапитися так, що він буде продовжений, якщо конфліктні відносини між учасниками суперечки зайшли занадто далеко.

Важливо також відзначити, що об'єкт конфлікту може бути як реальним, так і потенційним, ілюзорним. Люди вступають у боротьбу не тільки за реальні матеріальні блага та ресурси, але й стверджуючи та відстоюючи примарні ідеали й ідеї. Але предмет конфлікту завжди реальний і завжди актуальний. Боротьба, що є вираженням протиріччя між опонентами, завжди реальна й часом ведеться не на життя, а на смерть, навіть коли відстоюються утопічні ідеї.

Ще одна відмінність між об'єктом і предметом конфлікту полягає в тому, що об'єкт конфлікту може бути як явним, так і латентним (прихованим). Але предмет конфлікту завжди проявляється чітко. Батьки можуть не розуміти, через що раптом на них образилася дитина, але вони не можуть не помітити самого факту цієї образи. Та й сама людина часом не уявляє чітко, чому раптом їй стало «неспокійно на душі», хоча факт занепокоєння присутній.

Учені згрупували причини конфліктів, відповідно до їх змісту та груп факторів (на основі класифікації В.Лінкольна) [87]. За істотними ознаками конфліктів можна намітити заходи щодо їх врегулювання.

Таблиця 1.1.

## Причинні фактори конфліктів

Група факторів	Зміст	Спосіб урегулювання
Інформаційні фактори	Брак, викривлення й інші проблеми з обміном інформацією, що порушують її адекватність.	Створення умов для надання необхідної інформації, обмін нею.
Поведінкові фактори	Той чи інший прояв поведінки, що не влаштовує опонента.	Робота зі зміни поведінки.
Фактори відносин	Стосунки та ставлення хоча б однієї сторони, які не влаштовують іншу.	Робота над усвідомленням відносин і їх зміною.
Ціннісні фактори	Ті цінності та принципи, яким слідує хоча б одна зі сторін, і які інша не приймає.	1. Урегулювання через зміну цінностей процес тривалий, а в окремих випадках – і неможливий. 2. На практиці застосовують виділення таких складових конфлікту, які можна змінювати (інформація, поведінка, відносини).
Структурні фактори	Стійкі обставини, принципи, які важко або неможливо змінити (закон, ресурс, стать, вік, договір, географічне положення й ін.).	При врегулюванні чинять, як і в попередньому випадку, – працюють з такими складовими, як інформація, поведінка та відносини.

**Запитання для роздумів:**

- ❖ Що мають на увазі, коли говорять: «Це – конфлікт»? Чи завжди це насправді конфлікт?
- ❖ Чи можна собі уявити розв'язання конфлікту без розв'язання (усунення) протиріччя?



❖ У чому полягають основні причини приписування конфліктам негативних функцій? Які позитивні функції можна виконувати конфліктом?

❖ Чи бувають випадки, коли конфлікт бажаний? Наведіть приклад.

❖ Які нові процеси з'являються в конфліктній діяльності, порівняно з доконфліктною та післяконфліктною та яке їх практичне значення?

## 1.2. Види конфліктів

Необхідність класифікації конфліктів диктується дослідницькими інтересами більш глибокого проникнення в їхню сутність, а також практичними потребами найбільш ефективного врегулювання їх різних видів. Конфлікти розрізняються масштабом, типом, причинами, наслідками, складом учасників, тривалістю, засобами врегулювання тощо. Класифікація залежить від тих критеріїв, які беруться за її основу. Найпоширеніші класифікації конфліктів засновані на таких критеріях, як:

- 1) сторони конфлікту;
- 2) характер потреб, обмеження яких викликало конфлікт;
- 3) спрямованість конфлікту;
- 4) тимчасові параметри конфлікту;
- 5) результативність конфліктів.

Залежно від *сторін* конфлікти ділять на:

- внутріособистісні,
- міжособистісні,
- між особистістю й групою,
- міжгрупові,
- міжнародні (міждержавні).

1. Внутріособистісні. Носій внутріособистісного конфлікту – окрема особистість. Сторони є суто психологічними, обмежуються рівнем індивідуальної свідомості. Здебільшого – це гостре негативне переживання, викликане боротьбою структур внутрішнього світу особистості, яке відображає її суперечливі зв'язки із соціаль-

ним середовищем, породжене її суперечливими мотивами та прагненнями. Супроводжується такий конфлікт емоційною напругою, психічним стресом, послабленням ділової, творчої активності, негативним емоційним тлом спілкування, заниженням самооцінки. У цьому контексті визначають мотиваційний (між «прагну» та «прагну»), моральний (між «прагну» та «треба»), нереалізованого бажання (між «прагну» та «можу»), рольовий (між «треба» та «треба»), адаптаційний (між «треба» та «можу») та неадекватної самооцінки (між «можу» та «можу») види конфліктів. Як правило, внутріособистісні конфлікти є сферою наукового інтересу психології. Як і всякий інший конфлікт, він може мати деструктивний і конструктивний характер, тобто мати як позитивні, так і негативні наслідки для особистості.

2. Міжособистісні та групові конфлікти. У будь-якому міжособистісному конфлікті задіяні щонайменше дві сторони. Це зіткнення між окремими індивідами в процесі їх соціальної та психологічної взаємодії. У всякому міжособистісному конфлікті велике значення мають особистісні якості людей, їх психічні, соціально-психологічні та моральні характеристики. У цьому зв'язку часто говорять про міжособистісну сумісність або несумісність людей, які відіграють найважливішу роль у міжособистісному спілкуванні. За своїм змістовим наповненням такі конфлікти бувають ресурсними або ціннісними. Ресурсні конфлікти пов'язані з розподілом матеріальних благ, території, часу тощо (наприклад, щодо розподілу премій); ціннісні розгортаються в площині взаємовиключних культурних традицій, стереотипів, вірувань (наприклад, між батьками та дітьми).

Міжособистісні конфлікти класифікують за сферами їх розгортання (ділові, сімейні, побутові, майнові тощо), за наслідками (конструктивні та деструктивні). За критерієм реальності їх поділяють на справжні (конфлікт існує об'єктивно та сприймається адекватно), умовні (конфлікт залежить від зовнішніх обставин, які легко змінюються), зміщені (за явним приховується інший конфлікт), латентні (існує конфліктна ситуація, але конфлікт не відбувається), хибні (не існує об'єктивних підстав для конфлікту, він зумовлюється лише помилками сприйняття та розуміння).

3. Конфлікт між особою та групою може бути як конструктивним, так і деструктивним. У першому випадку розв'язання конфлікту сприяє зміцненню зв'язку особистості із групою, формуванню особистісної та групової ідентифікації й інтеграції. У другому випадку, навпаки, відбуваються дезідентифікація особистості та групова дезінтеграція.

Організаційні конфлікти, на думку Л.Грінхелга, можна описати за допомогою такого переліку вимірів, що дозволяють діагностувати особливості конфлікту:

**Таблиця 1.2.**

**Діагностична модель конфлікту**

<b>Виміри</b>	<b>Важкі для вирішення</b>	<b>Легкі для вирішення</b>
Предмет суперечки	Питання принципу	Окремі розбіжності
Розмір ставок	Великий	Маленький
Взаємозалежність сторін	Нульова сума	Позитивна сума
Наступність взаємодії	Одиночна транзакція	Перспективи продовження стосунків
Структура сторін	Аморфна чи фракційна, зі слабким лідерством	Зв'язна, із сильним лідерством
Утягнутість третьої сторони	Третя нейтральна сторона відсутня	Викликає довіру, престижна, нейтральна, впливова
Як сприймається прогрес конфлікту	Незбалансованість: одна сторона відчуває, що багато втратила	Рівний збиток, нанесений сторонами одна одній

[38, с.301].

4. Міжгрупові конфлікти можуть відбуватися між різними за розміром і складом групами. Виражається такий конфлікт у зіткненні інтересів різних груп. Найчастіше їх породжують незадоволені потреби, соціальна нерівність, різний ступінь участі у владі, невідповідність інтересів і цілей.



Як показує світова статистика, сьогодні у світі конфлікти мають в основному міжгруповий характер. Мова йде про ті групи, які відрізняються головним чином за етнічними, расовими, релігійними або культурними ознаками. Найчастіше конфлікти відбуваються тоді, коли етнічним групам відмовляють в задоволенні їх елементарних етичних потреб. При цьому одна з найбільш делікатних проблем – проблема національних меншин, що зачіпає питання їх статусу, культурної самобутності, можливості самовираження. Потрібно також сказати, що самі конфлікти між групами населення стали більш смертоносними, інтенсивними та стійкими в усьому світі, що приводить до зростання числа жертв серед цивільного населення.

Міжгруповий конфлікт, що б його не спричинило, завжди протікає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Характеризуючи ситуацію конфлікту, М.Дойч показав, як поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, з одного боку, посилює конфронтацію, а з іншого, – утрудняє її припинення.

Комунікація між конфліктуєчими групами дуже слабка та ненадійна. Доступні канали зв'язку, до яких у звичайний час звертаються групи, в стані конфлікту не використовуються, а якщо й застосовують, то частіше, для того, щоб ввести супротивників у оману. Як наслідок, – ні одна група не може покластися на інформацію, отриману від супротивної сторони. Типовим прикладом такого роду інформаційного обміну є взаємна дезінформація, пропаганда, ідеологічна боротьба, ін.

Далі ситуація поглиблюється тим, що в конфронтаційній взаємодії сприйняття групами одна одної викривляється, характеризуючи стосунки «Ми» і «Вони». Свої дії та наміри стосовно іншої сторони розцінюються, звичайно, як благородні та доброзичливі, тоді як дії та наміри іншої групи сприймаються як ворожі та злі. Взаємна підозрілість по відношенню до намірів одна одної приводить до того, що групи відмовляються розглядати прохання та пропозиції, що йдуть від супротивників, підозрюючи в них підступ. Можливий інший варіант – будь-яке звертання може сприйматися як прояв слабкості, якою «гріх» не скористатися для покращення своїх позицій. Виконання прохання іншої сторони може обставлятися рядом умов, щоб ослабити суперника та перемогти.

Внаслідок цього у конфліктуючих груп формується впевненість, що конфлікт можна розв'язати лише одним способом – нав'язати противнику мир з допомогою переваги сили, тобто на своїх умовах. Для досягнення цієї мети кожна зі сторін намагається перебільшити свою значимість, силу, вплив, у той же час підкреслюючи нищість супротивників, вказуючи на неприродність самого їх існування. Сторони, які конфліктують, зокрема, заявляють про неминучість своєї перемоги та приреченість супротивників, натякаючи тим самим, що на їх боці Бог, доля, справедливість і правда, тоді як «Вони» – джерело беззаконня, зла, аморальності [181, с.120].

Сварки не тривали б так довго, якби винною була лише одна сторона.

*Ф.Ларошфуко*



5. Міждержавний конфлікт. Сторонами у цьому типі конфліктів виступають окремі держави або групи держав (коаліції).

Найміцнішим елементом міжнародних угод, як і колись, залишається папір.

*П.Устінов*

Найважливішим центром урегулювання міждержавних конфліктів і підтримки міжнародного світоустрою є *Організація Об'єднаних Націй* (ООН), у якій є унікальні можливості та переваги перед іншими міжнародними організаціями. Одне з найважливіших завдань ООН – запобігання всіма наявними в неї засобами збройним конфліктам і захист цивільного населення від

загибелі в тих гарячих точках планети, де ці конфлікти все-таки відбулися.

За характером *потреб*, блокування яких послужило передумовою конфлікту, вирізняють конфлікти:

- матеріальні;
- статусно-рольові;
- духовні.

За *спрямованістю* конфлікти поділяються на:

- горизонтальні, що виникають між діловими партнерами, колегами по роботі;
- вертикальні – між підлеглими та керівником.

Змішаними у даній класифікації іменуються ті конфлікти, в яких представлені як колеги, так і керівники різних рівнів.

За *часовими* параметрами конфлікти підрозділяються на:

- короткочасні;
- швидкоплинні;
- тривалі, що тягнуться іноді роками та десятиліттями, якими нерідко бувають державні, національні та релігійні конфлікти. Особливість життя в конфлікті полягає у тому, що чим довше він триває, тим більше конфліктуючі сторони утверджуються на придуманих раніше варіантах рішення, а не на тому, для чого їм це було потрібно.

Якщо люди довго сперечаються, це доводить, що те, про що вони ведуть суперечку, незрозуміле для них самих

Вольтер

За *сферами життєдіяльності* людей виділяють:

- побутові;
- сімейні;
- трудові;
- військові;
- учбово-педагогічні й ін. конфлікти.

Розгляд конфліктів у *динаміці* дає змогу визначити такі їх різновиди:

- на етапі виникнення: стихійні, заплановані, спровоковані, ініційовані конфлікти;
- на етапі розвитку: короткочасні, тривалі, затяжні;

- на етапі усунення: керовані, обмежено керовані, некеровані;
- на етапі затухання: ті, що спонтанно припиняються; що припиняються під дією засобів, віднайдених конфліктуючими сторонами; вирішуються завдяки втручанням зовнішніх сил.

І нарешті, за критерієм *результативності* конфлікти діляться на два типи:

- конструктивні, нормальні, позитивні, при яких групи, де вони відбуваються, зберігають свою цілісність, а відносини між членами групи – характер співробітництва, кооперації;
- деструктивні, патологічні, негативні, коли взаємини між людьми набувають нецивілізованих форм, характеру протистоянь, боротьби, що веде навіть до руйнування та розпаду організації.

Тому найважливіше завдання керівника будь-якого рівня – вирішення проблеми врегулювання конфліктів, недопущення їх переростання з конструктивної в деструктивну форму, запобігання розростання, генералізації конфлікту. Для цього особливо важливо розбиратися в структурі, динаміці, типології конфлікту, тобто в усьому поняттєво-категоріальному апараті конфліктології, й насамперед, у змісті базового її поняття – категорії конфлікту.

За *предметом* конфлікти можна розділити на «ділові» й «особисті».

Діловий конфлікт заснований на різному ставленні до певних речей, третіх осіб, способів поведінки. Він завжди конкретний: «Я не хочу, щоб ти... кури в кімнаті, зустрічався із цим типом, так голосно вмикав магнітофон, розкидав свої речі й т. ін.». У виробничій сфері діловий конфлікт може починатися так: «Ви повинні дотримуватися правил техніки безпеки, в іншому випадку – можлива аварія, і Ви будете жертвою або винним у тому, що може трапитися», «Ви повинні дотримуватися трудової дисципліни». Усі ділові службові конфлікти будуються за принципом повинності, необхідності дотримання тих або інших правил ділових відносин.

Особисті конфлікти завжди менш конкретні, в них претензія спрямована не на особливості поведінки, а на особистість партнера в цілому. Приклад сімейно-подружніх конфліктів: «Мені набридло твоє занудство. Ти такий незібраний. Завжди ти мені брешеш. Ти дуже груба людина і т. ін.». У сфері ділових стосунків ініціатор

конфлікту також дає узагальнену оцінку особистості винного: «Ви зовсім ледача людина». «Ваша дурість мене вражає». «Ви занадто балакучі, щоб що-небудь зробити серйозне та потрібне». Як видно, тут дорікають людині в цілому, за особистими претензіями стоїть оцінка «Ти (Ви) – поганий».

Ділові конфлікти набагато легше та простіше розв'язувати. А от особисті – набагато важче. Адже за особистими претензіями стоїть вимога, щоб людина повністю або частково змінила свій характер, темперамент або навіть потреби. За особливостями поведінки може стояти глибока, стійка підстава. Так, якщо можна частково коректувати смаки, прихильності, звички, то не можна змінити основні потреби особистості, її темперамент. У стресовій, у конфліктній ситуації природні особливості особистості – обов'язково заявлять про себе. Усе це, однак, не означає, що особистість, один раз сформувавшись, не здатна більше змінюватися й удосконалюватися.

А.Кичаєв усі конфлікти пропонує розподілити на дві великі групи за таким критерієм: одна частина конфліктів спричинюється нерозумінням ситуації, невмінням поводитися (промовчати, стриматися, ін.), тобто *неусвідомлено*. Інша ж частина – виникає **свідомо** з волі, по меншій мірі, однієї з конфліктуючих сторін, з метою «вишлеснути» на співрозмовника свою агресивність, зняти напругу [188, с.168].

Такі основні типи конфліктів, однак наведена класифікація конфліктів, звичайно, не є остаточною. Вона може бути розширена за допомогою виділення інших типів конфліктів за різними підставами. Проте жодна класифікація конфліктів не може вважатися завершеною, а тому є відносною й умовною. Головна мета будь-якої класифікації – допомогти пояснити конфлікт і знайти адекватні способи його вирішення або (ще краще) попередження.

У контексті поділу конфліктів на види варто зауважити, що починається конфлікт із суперечки, і виділяють декілька видів спорів:

1. Критикуючий чи нападаючий спір. Ініціатор суперечки намагається довести свою правоту шляхом звинувачення й образи супротивника.

2. Авторитарна суперечка. Суть її полягає в оперуванні авторитетами та посадовим положенням.

3. Софістичний спір – для того, щоб переконати опонента у своїй правоті, використовуються логічно невірні, абсурдні судження, які зовні виглядають вірними.

4. Логічний спір полягає в активному та постійному використанні правил формальної логіки, прагненні виявити істину та досягти справедливості.

5. Евристичний спір – прихований, опонент завжди намагається зайняти незалежну позицію «по той бік добра і зла», тобто не показує своєї позиції стосовно об'єкта суперечки, а відповідає за когось.

6. Демагогічна суперечка. Це спір зі «зміщеним об'єктом суперечки». Демагог завжди плутає опонентів, своїм ораторським мистецтвом намагається переключити їхню увагу з важливого на незначимі теми. Мета – дати нові проблеми замість існуючих.

7. Практична суперечка полягає в тому, що сторони ведуть спір не заради істини, а для досягнення особистих цілей, які приховуються від супротивника.

8. Ділова суперечка дозволяє досягти потрібного результату. Для цього варто керуватися такими правилами:

- перш, ніж сперечатися, потрібно підготуватися до суперечки (перебрати свої докази, обрати стратегію, сформулювати головну мету);
- у суперечці варто керуватися терпимістю та повагою до свого опонента, проте бути готовим відповісти на його аргументи;
- необхідно одразу зайняти позицію людини зі сторони, того, хто ніби ззовні спостерігає за суперечкою та здатний об'єктивно проаналізувати ситуацію, не має особистого інтересу чи, принаймні, він представляє колективний інтерес;

Хто роздмухує полум'я сварки, той не повинен жалітися, якщо іскри потрапляють йому в обличчя

*Б.Франклін*



- спір необхідно представляти як дещо незвичне та дивне; така позиція заставить суперника засумніватися у своїй правоті;
- варто провести стратегічне планування дискусійного процесу (намітити окремі стадії, розбити на етапи подачу аргументів) [191].

У.Уїлмот і Дж.Хокер [196] наводять цікаву дефініцію конфлікту як «зіткнення джерел». На нашу думку, це більше стосується окремих видів конфлікту, зокрема, міжгрупового чи міжкультурного. Два різні менталітети, зіткнувшись віч-на-віч, не можуть зрозуміти позицій один одного. Відмінності культур, без сумніву, ускладнюють конфлікт. С.Тінг-тумі та Дж.Остзель вважають, що початком міжкультурного конфлікту часто служить різниця в очікуваннях конфліктуючих сторін стосовно одна до одної.

Шкала більшої-меншої величини дистанціювання є однією з категорій, що дозволяють кваліфікувати стійкі відмінності національних культур. Мала величина дистанціювання, за Г.Хофстідом, визначається (у широкому смислі) прагненням людини виділитися завдяки особистим здібностям і досвіду, демократичним процесом прийняття рішень, рівними правами, заслуженими заохоченнями та покараннями як наслідком конкретних дій. Більша величина дистанціювання визначається (у такому ж сенсі) прагненням людини виділити свої здібності та досвід як відповідність певному статусу; диктаторським способом прийняття рішень, асиметричними відносинами між людьми, заохоченнями та покараннями за ознаками віку, рангу, статусу, звання, походження.

У багатонаціональних колективах керівники та службовці застосовують різні методи для розв'язання конфліктних ситуацій. Зазвичай розглядаються чотири основні підходи до конфлікту: безсторонній, підхід з урахуванням статусу, благодійний і колективістський. В основі першого лежить індивідуалістична орієнтація малої величини дистанціювання, другого – індивідуалістична орієнтація значної величини дистанціювання, третього – колективістська орієнтація значної величини дистанціювання, в основі четвертого – колективістська орієнтація малої сили дистанціювання. Кожний із цих підходів формувався у певних культурах і характерний саме для них.

За визначенням Тінг-Тумі й Остзеля, індивідуалізм означає (у широкому значенні) прагнення людини виділити свою особистісну індивідуальність у групі й особистісні права стосовно групових обов'язків. Історично ця модель типова для більшої частини Північної та Західної Європи та Північної Америки. Колективізм же (у широкому значенні) – це перевага групових цінностей над особистісними та внутрігрупової орієнтації відносно прагнень індивіда. Ця модель поширена в Азії, на Середньому Сході, у Центральній і Південній Америці та на островах Тихого океану.

Не ображай людей,  
піднімаючись вгору, –  
ти зустрінеш їх, коли  
будеш спускатися.

*Народна мудрість*

Керівники, що сповідують *безсторонній підхід*, хочуть усвідомлювати себе незалежними, але в той же час ставлять себе на один щабель з іншими. Ці люди вважають себе унікальними (за своїми особистими даними), але все-таки схожими на інших членів організації відносно статусу. Безсторонній підхід у сфері керівництва характерний для Австралії, Канади, країн Північної Європи, США та Великобританії. Індивідуалістично зорієнтовані керівники, що представляють культури малої величини дистанціювання, відрізняються демократичним стилем спілкування з підлеглими, заснованим на досвіді роботи та керування. Їхні відносини з навколишніми не залежать від статусу, титулу або службового становища останніх. У конфлікті такі керівники не відступають від неупередженості та дотримуються чіткої лінії у вирішенні спірного питання. У випадку розгортання міжособистісного конфлікту у відносинах керівника та підлеглого, перший іде на це прямо та відкрито. Що стосується підлеглого, то й він так само чітко формулює свої претензії або інтереси. Якщо службові відносини створюють якісь проблеми для підлеглого, він, не коливаючись, доводить їх до відома керівника. Намагаючись досягти позитивного результату, обоє покладаються на принцип неупередженості. Ефективність такого підходу залежить від здатності керівника вибирати правильну стратегію, діяти чесно та відкрито.

*Підхід з урахуванням статусу* заснований на прагненні досягти певного статусу в умовах, коли кожний індивід, залежно від здіб-



ностей і витрачених зусиль, має можливість піднятися на певний ієрархічний щабель. Цей підхід відбиває індивідуалістичну орієнтацію в управлінській комунікації значної величини дистанціювання. Керівники цієї категорії вважають себе незалежними від оточення, такими, що стоять значно вище від своїх підлеглих, цінують власну свободу та заслужену нерівність. До країн, де таке положення найпоширеніше, відносяться Франція, Італія та, меншою мірою, США й Великобританія. Керівник цієї категорії, зіткнувшись із конфліктною ситуацією, з одного боку, як би розуміє позицію підлеглого, але, з іншого, – досить далекий від безстороннього підходу до проблеми. Р.Брислін відзначає, що такий керівник приділяє надмірну увагу різним натякам, підказкам і порадам зі сторони. При цьому він далеко не однаковий у стилі спілкування з підлеглими та співробітниками, рівними йому за статусом. Якщо конфлікт виникає між керівником і підлеглим, то примирення в цьому випадку залежить винятково від підлеглого, який у будь-яких обставинах змушений іти на поступки.

*Благодійний підхід* припускає відчуття керівником міцної взаємозалежності з підлеглими, але в той же час і розуміння їх нерівного положення в порівнянні з ним. Такі керівники усвідомлюють свій зв'язок з іншими членами колективу, однак розуміють себе як окрему ланку у вищій частині ієрархічного ланцюжка. Благодійний підхід містить у собі наставництво керівника, виховні мотиви в його спілкуванні з підлеглими, турботу про міжособистісні відносини усередині колективу. Службовці, які бажають працювати з керівником такої орієнтації, прагнуть, щоб до них ставилися як до членів сім'ї. Г.Хофстід стверджує, що «маючи справу з незначним конфліктом, такий керівник згладжує ситуацію, відштовхуючись від міжособистісних відносин, і намагається відновити гармонію в колективі» [196]. Згодом керівники такого плану та їх підлеглі виробляють у собі здатність уловлювати невербальні, паралінгвістичні сигнали один одного, необхідні для точного розуміння словесних повідомлень. Підлеглі знають, що їх керівник ставиться до членів свого колективу краще, ніж до інших людей. Вони бачать у своєму керівникові захисника та наставника, що сприяє росту їх кар'єри, чекають від нього чітких вказівок по роботі та намагаються

не докучати йому, уникаючи зайвих контактів. Вони визнають його авторитет, його вплив, передбачений статусом, цінують налагоджені зв'язки та компетентність у вирішенні будь-яких питань.

Керівники, що використовують найменш розповсюджений *колективістський підхід*, вважають себе залежними, такими, що перебувають на рівному положенні з підлеглими. Зв'язок таких керівників з іншими членами колективу настільки сильний, що межі субординації виявляються розмитими. У випадку конфлікту керівники цієї орієнтації виділяють спільні цілі в ситуації, що створилася, і застосовують владу для його розв'язання. Тінг-тумі й Остзель відзначають, що рівними вважаються ті керівники, які відкрито виражають свої вимоги та спільно з підлеглими ухвалюють взаємно прийнятні рішення. У випадку розгортання конфлікту сторони обговорюють спірні питання віч-на-віч.

Періоди й етапи динаміки конфлікту можуть мати різну тривалість, значущість й інтенсивність. Дослідження, проведені в соціології та психології, показують, що існують відмінності у тривалості конфліктів, залежно від того, які сторони в ньому беруть участь. Виявлено, що більшість конфліктів по вертикалі (більше 78 %) тривають не більше трьох місяців, причому половина з них (55,8 %) триває до одного місяця. Конфлікти між керівниками первинної та середньої ланки триваліші: протягом трьох місяців завершується 71 % всіх конфліктів, а тривалістю до одного місяця – 49 %. У той же час, тільки 65 % конфліктів між державними службовцями вирішуються протягом півроку. Крім того, існують відмінності в динаміці конфліктів у повсякденній життєдіяльності та в екстремальній. В екстремальних умовах конфлікти розвиваються в «прискореному» темпі, більш швидкоплинні [218].

Як зауважувалося, за своєю природою конфлікт може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його позитивні та негативні *функції*. До *позитивних* відносять:

- сигналізування про осередки соціальної напруги – конфлікт дає змогу не тільки з'ясувати невирішені проблеми, а й сприяє відкритому вираженню позицій та інтересів;
- інноваційну – сприяє розвитку суспільства завдяки трансформації старих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур;

- консолідууючу (інтегративну) – полягає в об'єднанні людей, що захищають власні інтереси, у виникненні зацікавленості в співпраці;
- активізації соціальних зв'язків – конфлікт інтенсифікує, посилює взаємодію людей, що позитивно позначається на темпах розвитку суспільства;
- комунікативну – їй передуює усвідомлення учасниками конфлікту власних і чужих інтересів; реалізується вона через пошук компромісу, взаємне пристосування учасників конфліктної ситуації;

Сильніший за всіх –  
хто володіє собою.

*Сенека Молодший*

- зняття психологічної напруги – часто саме конфлікт є найефективнішим засобом нейтралізації психологічної напруги між

його учасниками, стимулом до пошуку компромісів.

Попри це, будь-який конфлікт таїть у собі загрозу стабільності соціальної системи, нормальному функціонуванню суспільства, нерідко призводить і до деградації його учасників. Усе це дає підстави для висновків і про *негативні* функції конфлікту як соціального явища, найсуттєвішими з яких є:

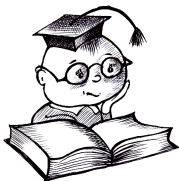
- дестабілізуюча – проявляється в порушенні соціального клімату, єдності, стабільності суспільства, окремих його сфер, спільнот, колективів;
- дезінтегруюча – спричиняє послаблення соціальних зв'язків у суспільстві, роз'єднаність, віддаленість його сфер, а також ускладнення пошуку компромісів;
- аксіологічна – втілюється в загостреному сприйнятті, оцінці цінностей, щодо яких спалахнула конфліктна ситуація, намаганні змінити систему пріоритетів тощо.

Будь-який конфлікт таїть загрозу певним цінностям, інтересам суспільства, соціальних спільнот, груп, індивідів, що породжує намагання відстояти, захистити їх різними, інколи – й некоректними методами, а це спричиняє новий виток конфліктної ситуації. Тому



при його розв'язанні необхідно враховувати не лише особливості конфлікту, характеристики й інтереси конфліктуючих сторін, а передусім причини, що його спровокували.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Як змінюється діяльність людей з появою конфлікту?
- ❖ Які виділяються види конфліктів? Який з них, на вашу думку, найбільш небезпечний?
- ❖ Чому ділові конфлікти розв'язуються легше, ніж міжособистісні?
- ❖ Чи завжди суперечка приводить до конфлікту?
- ❖ Учасником яких видів конфліктів були ви? Як вони завершилися?

## **1.3. Структура соціального конфлікту**

Конфлікт є складним за структурою соціальним явищем, його елементи тісно взаємодіють між собою. Під структурою будь-якого об'єкта розуміється сукупність його частин, елементів і зв'язків, відношень між ними, що забезпечують його цілісність. Основними елементами конфліктної взаємодії є:

- 1) об'єкт конфлікту;
- 2) учасники конфлікту;
- 3) соціальне середовище, умови конфлікту;
- 4) суб'єктивне сприйняття конфлікту та його особистісні елементи.

1. **Об'єкт конфлікту.** Усякий конфлікт має свою причину, виникає з приводу необхідності задоволення якої-небудь потреби. Та цінність, яка здатна задовольнити цю потребу й через оволодіння якою виникає конфлікт, і є його об'єктом. У якості об'єкта конфлікту можуть виступати матеріальні, соціальні та духовні цінності.

*Об'єкт конфлікту – це певна цінність, яка здатна задовольнити потребу людини й через оволодіння якою виникає конфлікт.*

**2. Сторони, що конфліктують.** У соціальному конфлікті беруть участь щонайменше дві сторони (конфліктанти). Крім них, у конфлікті можуть бути задіяні й провокатори, співчуваючі, консультанти, посередники тощо. Досліджуючи конфлікт, треба з'ясувати соціальні характеристики сторін (належність до певної страти, соціальну роль, службове становище, вік, стать, освіту – якщо йдеться про індивідів).

У будь-якому соціальному конфлікті, чи то в міжособистісному або міждержавному, основними діючими особами є люди. Ступінь їх участі в конфлікті може бути різною: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Виходячи із цього, виділяють: основних учасників конфлікту; групи підтримки; інших учасників.

*Основних учасників* конфлікту часто називають сторонами або протиборчими силами. Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо виявляють активні (наступальні або захисні) дії один проти одного.

Протиборчі сторони – ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить із конфлікту, то він припиняється.

У конфлікті можна виділити сторону, яка першою почала конфліктні дії. Її називають ініціатором конфлікту. Однак у тривалих і зтяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора. Часто виділяють таку характеристику опонента, як його ранг. Ранг опонента – це рівень можливостей опонента реалізувати свої цілі у конфлікті, «сила», що виражається в складності та впливовості його структури та зв'язків; його фізичні, соціальні, матеріальні й інтелектуальні можливості, знання, навички й уміння, соціальний досвід його конфліктної взаємодії. Це широта його соціальних зв'язків, масштаби суспільної та групової підтримки. Ранги опонентів відрізняються також наявністю та величиною їх деструктивного потенціалу. У міжособистісних конфліктах це фізична сила, зброя, у війнах – збройні сили, характер озброєння й т. ін.

### Сварка

Магомет і Алі одного разу зустріли чоловіка, який, вважаючи Алі своїм кривдником, почав сварити його. Алі мовчав і терпів досить довго, але, не стримавшись, почав відповідати сваркою на сварку. Тоді Магомет відійшов від них.

Коли Алі знову підійшов до Магомета, то сказав йому: «Чому ти залишив мене одного зносити закиди цієї людини?» – «Коли цей чоловік сварив тебе, а ти мовчав, – сказав Магомет, – я бачив навкруг тебе десять янголів, які відповідали йому. Але, коли ти почав відповідати йому, сварячись, янголи покинули тебе – відійшов і я».

*Індуїстська притча*



*Групи підтримки.* Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами і т. ін. Вони активними діями, або тільки своєю

присутністю, мовчазно підтримкою можуть докорінно змінити розвиток конфлікту, його результат.

*Інші учасники.* До даної групи відносяться суб'єкти, які

впливають на хід і результати конфлікту. Це підбурювачі (ініціатори, призвідники), пособники, організатори та посередники. *Підбурювач* – це особа, організація або держава, яка підштовхує іншого учасника до конфлікту, бере на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами або державами. Це можуть бути як основні, так і неосновні учасники конфлікту. Після того, як конфлікт виник, ініціатор конфлікту може й не брати участь у ньому. Людина, що затіяла склоку в колективі, може потім піти в тінь або взагалі звільнитися з роботи, а конфлікт буде тривати й без неї. Її завдання – спровокувати, викликати конфлікт і його розвиток. *Організатор* – особа або група, яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників й ін.; розробляє загальний план протистояння з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь. Організувати конфлікт – значить продумати всю його динаміку так, щоб передбачувані вигоди в результаті його закінчення були більші, ніж втрати. Організаторами можуть виступати як основні, так і неосновні учасники конфлікту. *Пособники* – особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації та розвитку. Пособниками можуть виступати як спонтанні групи осіб, так і спеціально створені, а також окремі особистості. Допомога, що надається пособниками, може бути різного характеру: матеріальна, ідеологічна, моральна, ресурсна, інформаційна, адміністративна й т. ін. Пособниками, наприклад, були країни, які виявляли ту або іншу допомогу гітлерівській Німеччині в Другій світовій війні. *Посередники (медіатори)* – третя сторона в конфлікті, його непрямі учасники. Роль посередника – це роль авторитетного помічника, якого кличуть суб'єкти конфлікту для вирішення проблеми. У цій ролі можуть виступати як окремі особи, так і організації та держави. Важлива риса посередника – це його авторитет, визнаний обома

*Основні учасники (сторони) конфлікту – це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо виявляють активні дії один проти одного.*

сторонами конфлікту. Тому в якості медіатора можуть виступати тільки люди або організації, які вибираються обома суб'єктами конфлікту. При цьому посередниками можуть бути як офіційні особи й організації, так і неофіційні. Такими посередниками на різних рівнях і в різній якості можуть бути: маги, чаклуни, старійшини, «злодії в законі», священнослужителі, видатні діячі культури, державні діячі, міжнародні організації типу ООН і т. ін. Ціль посередництва – добитися припинення конфлікту шляхом знаходження компромісу між його опонентами. Тому посередник повинен для цього володіти відповідними якостями: умінням вести переговори, мудрістю, спеціальними знаннями, культурою спілкування, високими моральними принципами. Він також повинен займати нейтральну позицію стосовно учасників конфлікту навіть у тому випадку, коли його особисті симпатії або переконання йдуть врозрід із позицією якої-небудь зі сторін. А якщо ні, то одна зі сторін відмовиться від такого посередника. На відміну від *третейського судді*, якому належить право винесення остаточного рішення, посередник таким правом не володіє. Його завдання – організація та забезпечення переговорів, допомога сторонам конфлікту в досягненні згоди. Цим посередник також відрізняється від *арбітра*, який виносить вердикт і має велику владу, хоча його рішення й не є остаточним, як у третейського судді, а може бути оскаржене у вищих інстанціях.

Роль неосновних учасників конфлікту може бути як конструктивною, так і деструктивною – вони можуть сприяти не тільки розв'язанню або попередженню конфлікту, але і його загостренню та подальшому розвитку.

3. З погляду *рівнів соціальної системи* розрізняють мікро- та макросередовище конфлікту. *Мікросередовище* конфлікту – це сукупність умов взаємодії людей, що безпосередньо впливають на міжособистісний і міжгруповий конфлікт. Масштаб мікросередовища – це мала соціальна група. *Макросередовище* конфлікту містить ті умови, які впливають на розвиток конфліктів між більшими соціальними групами та державами. Хоча опосередковано макросередовище впливає, звичайно, і на розвиток конфліктів на рівні окремих особистостей і малих груп.



Отже, крім учасників конфлікту, сукупність яких становить як би його мікросередовище, важливу, а іноді й вирішальну роль у його розвитку відіграє макросередовище, ті конкретно-історичні соціально-психологічні умови, в яких він розгортається. Поняттям соціального середовища визначається той ґрунт, на якому виникає та розвивається конфлікт. У це поняття включається не тільки найближче, але й далеко, більш широке оточення конфліктуючих сторін, ті більші соціальні групи, до яких вони належать, національні або класові, а також суспільство в цілому. Середовище включає сукупність об'єктивних умов конфлікту.

Середовище конфлікту впливає на причини його виникнення й усю динаміку.

За природою його складових можна виділити три види середовища конфлікту: 1) фізичне, 2) суспільно-психологічне та 3) соціальне. Усі вони проявляються як на мікро-, так і на макрорівнях соціальної системи й можуть служити не тільки умовами протікання конфлікту, але і його об'єктом. Так, боротьба може вестися за чисте повітря, поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві або соціальних умов життя людей. Фізичне середовище конфлікту – це сукупність фізичних, географічних, кліматичних і екологічних умов і факторів, у яких протікає протиборство; суспільно-психологічне середовище конфлікту – це сукупність тих настроїв, думок, турбот, почуттів і переживань, у яких розвивається конфлікт. Ці фактори є об'єктивними для учасників конфлікту, тому що вони задані ним споконвічно та не залежать від їхньої волі, свідомості та бажань. Соціальне середовище конфлікту представляє сукупність суспільних умов, за яких виникає та розвивається протиборство сторін. Найбільш загальними та фундаментальними

Перше, про що варто подумати бажуючому змінити свою поведінку чи поведінку іншої людини, – це зміна оточення.

*В.П.Шейнов*



факторами соціального середовища конфлікту є тип цивілізації, суспільно-економічні умови життя та соціально-політичний устрій суспільства. Але в соціальне середовище конфлікту входить також уся соціокультурна реальність, що оточує людину. Як і все інше, соціальне середовище конфлікту впливає на його динаміку та способи розв'язання.

4. **Характер конфлікту** залежить не лише від об'єктивних умов у даній країні, великій або малій групі, але й від суб'єктивного сприйняття або образу конфлікту, який створюється в діючих у даній конфліктній ситуації осіб або груп. Цей образ або сприйняття не обов'язково відповідають дійсному стану справ, дійсній ситуації. Ці образи, сприйняття людей можуть бути *трьох* видів:

- 1) уявлення про самих себе;
- 2) сприйняття інших учасників конфлікту;
- 3) образи зовнішнього середовища, великого та малого, в яких розгортається конфлікт.

Саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама об'єктивна реальність є безпосередньою основою поведінки конфліктантів.

До **особистісних елементів конфлікту** відносяться психофізіологічні, психологічні, етичні та поведінкові властивості окремої особистості, які впливають на виникнення та розвиток конфліктної ситуації. Риси характеру особистості, її звички, почуття, воля, інтереси та мотиви – усе це та багато інших її якостей відіграють величезну роль у динаміці будь-якого конфлікту. Але найбільшою мірою їх вплив виявляється на мікрорівні, у міжособистісному конфлікті й у конфлікті всередині організації.

Серед особистісних елементів конфлікту насамперед потрібно назвати:

1. Основні психологічні домінанти поведінки: 1) ціннісні орієнтації; 2) цілі; 3) мотиви; 4) інтереси; 5) потреби. Всі вони внутрішньо взаємопов'язані та впливають одна з іншою. *Ціннісні орієнтації* людей як суб'єктів конфлікту формуються в процесі соціалізації особистості та виражаються у тих моральних, ідеологічних, політичних й інших принципах, на основі яких суб'єкт протиборства оцінює характер конфлікту та будує свою поведінку в

цій ситуації. *Мета* – це усвідомлений образ результату, що передбачається, на досягнення якого спрямована дія людини. Стосовно конфлікту, ціль його суб'єктів – це уявлення тієї кінцевої ситуації, яка виникне в результаті вирішення протиборства, досягнення чого прагнуть його учасники. *Мотив* – спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням тих або інших потреб особистості. Стосовно конфлікту, мотив – це усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій суб'єктів конфлікту. *Інтереси* учасників конфлікту – це усвідомлення ними об'єкта конфлікту як своєї потреби. Звідси підвищена увага саме до даного об'єкта конфлікту, а не до іншого. Саме протиріччя інтересів народжує конфлікт. Якщо об'єкт не представляє ніякого інтересу, конфлікт через нього не виникає. Це пояснюється тим, що основою інтересу є потреба. Потреба суб'єктів конфлікту – це стан, який виражається в тому, що об'єкт конфлікту виступає як нестаток, гостра необхідність для їхнього існування.

2. Риси характеру та типи особистостей.

3. Установки особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності.

4. Неадекватні оцінки та сприйняття.

5. Манери поведінки.

6. Етичні цінності.

Відмінності названих характеристик людей, їх розбіжність і протилежний характер можуть служити підставою конфлікту.

Або ви частина рішення, або ви частина проблеми.

*Е.Клівер*

Крім цього, виділяють ще такі структурні елементи конфлікту:

5. **Зона конфліктної взаємодії.** Конфлікт виникає лише за наявності предмета суперечки, який зумовлює зону взаємодії його учасників. Часто його важко розпізнати, конфліктанти іноді й самі нечітко його уявляють. У зв'язку із цим зона конфлікту є дуже рухомою, може розширюватися та звужуватися.

6. **Уявлення про ситуацію.** Кожний з конфліктантів має власне уявлення про всі обставини, що спровокували та супроводжують конфлікт. А це створює додаткові підстави для непорозумінь.

7. **Причини, мотиви.** Кількість їх може бути необмеженою. Іноді причини є відкритими, іноді – прихованими, усвідомленими

або навпаки. Вони спонукають до вступу в конфлікт, постаючи як сукупність об'єктивних і суб'єктивних понять й уявлень, що стимулюють конфліктну активність суб'єктів. Мотиви конфліктів конкретизуються в цілях, переслідуваних їх учасниками.

8. **Умови, за яких відбувається конфлікт.** З'ясування їх дає змогу розглядати конфлікт не як ізольовану систему, а як реальну соціальну ситуацію. Як правило, умови бувають політичними, економічними, культурними, психологічними тощо.

9. **Дії.** За конфліктної ситуації дії кожної зі сторін заважають іншій досягти мети й оцінюються як ворожі. Здебільшого це проявляється у:

Неможливо знайти людину, яка б по-справжньому поступалася: це суперечить людській природі.

*А.Адлер*



- створенні прямих або побічних перешкод для реалізації планів і намірів однієї зі сторін;
- невиконанні іншою стороною своїх обов'язків і зобов'язань;
- загарбанні або утриманні того, що, на думку цієї сторони, належить саме їй;
- нанесенні прямої чи побічної шкоди майну чи репутації;
- фізичному насильству;
- погрозах й інших діях, що змушують протилежну сторону діяти всупереч своїй волі та обов'язкам;
- діях, що принижують гідність людини, соціальної спільноти.

### Запитання для роздумів:



❖ Чи насправді питання «хто почав» не є першорядним в аналізі конфлікту? Чому?

❖ Хто з інших (крім основних) учасників конфлікту найбільш небезпечний для розвитку конфлікту, на вашу думку, і чому?

- ❖ Від яких обставин залежить характер і динаміка конфлікту?
- ❖ Які виділяються структурні елементи конфлікту? Чи можливий розвиток конфлікту при відсутності якогось його елемента?
- ❖ Яке значення в конфлікті статусу його учасників?

## 1.4. Розвиток конфлікту

Визрівання причин, формування складу учасників конфлікту, їх взаємодія та той чи інший результат конфлікту вимагають часу. Тому всякий реальний конфлікт являє собою не одноразовий акт, а *процес*, нерідко досить тривалий. У зв'язку із цим аналіз конфлікту припускає не тільки розгляд його структури, статички, але й дослідження *динаміки, стадій і етапів його розвитку*.

Аналіз конфліктної напруги дозволяє оцінити категорії, що характеризують рівні конфліктної взаємодії. Осмислення рівнів дає можливість діагностувати, прогнозувати розвиток конфлікту та керувати ним. Оцінювати категорії можна за шкалою конфліктної напруги Ж. Фове [35]. Більшість вчених схиляється до того, що соціальна напруга – це перший етап широкомасштабного соціального конфлікту. **Соціальна напруга** – масовий адаптаційний синдром, який відображає міру фізіологічної, психофізіологічної та соціально-психологічної адаптації (у багатьох випадках – дезадаптації) різних категорій населення до хронічної фрустрації, труднощів (зниження рівня життя, соціальних змін...).

## ШКАЛА РІВНІВ КОНФЛІКТНОЇ НАПРУГИ

Рівні конфлікту	Форми конфліктної взаємодії (стосунки)
Перший рівень	Стосунки співробітництва
Другий рівень суперечності	Стосунки протидії
Третій рівень	Нетолерантні стосунки

### РІВНІ ТА ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Рівні конфлікту	Динаміка конфлікту
Перший рівень	Напруженість
Другий рівень	Незгода
Третій рівень	Суперництво
Четвертий рівень	Суперечка
П'ятий рівень	Ворожість
Шостий рівень	Агресивність
Сьомий рівень	Насильство
Восьмий рівень	Війна

Поєднання конфліктів і загальних принципів, що характеризують їхні рівні, – важливий крок в осмисленні конфліктів. Це необхідна умова для управління конфліктами.

Можна виділити такі три основні стадії розвитку конфлікту:

1. Латентну стадію (передконфліктна ситуація).

*Соціальна напруга – масовий адаптаційний синдром, який відображає міру фізіологічної, психофізіологічної та соціально-психологічної адаптації (у багатьох випадках – дезадаптації) різних категорій населення до хронічної фрустрації, труднощів.*

2. Стадію відкритого конфлікту (власне конфлікту).
3. Стадію розв'язання (завершення) конфлікту.

1. Конфлікту як такому передують (точніше – може передувати) латентна – прихована (передконфліктна) – стадія, при якій наявні всі елементи конфлікту, за винятком зовнішніх дій. Перша подія тут – виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Друга – усвідомлення хоча б одним із суб'єктів своїх інтересів у цій ситуації. Надалі відбувається усвідомлення перешкоди для задоволення своїх інтересів (у когнітивному конфлікті – виявлення інших поглядів) різними сторонами.

Передконфліктна ситуація – це *можливість*, а не дійсність конфлікту, який не виникає на порожньому місці, а визріває поступово, з розвитком і загостренням протиріч, що його зумовлюють. Ці протиріччя та факти, що приводять до протиборства, спочатку не виявляються ясно та чітко, вони приховані за безліччю випадкових і другорядних явищ. Це період нагромадження факторів і процесів, які можуть привести до конфлікту. На прихованій (латентній) стадії уже виникають всі основні елементи, що утворюють структуру конфлікту, його причини та головні учасники, тобто наявна основна база передумов для конфліктних дій, зокрема, певний об'єкт можливого протистояння, дві сторони, здатні водночас претендувати на цей об'єкт, усвідомлення однією або обома сторонами ситуації як конфліктної.

Неадекватне усвідомлення проблемної ситуації може мати двоякого роду наслідки: 1) воно може сприяти стримуванню, затягуванню виникнення відкритого конфлікту. Це відбувається, коли небезпека проблемної ситуації недооцінюється або применшується; 2) воно може сприяти форсуванню настання явного конфлікту, його штучному підштовхуванню; це трапляється, коли небезпека протиріч на стадії передконфліктної ситуації перебільшується.

Вірне осмислення протиріч на цій стадії дозволяє вжити заходів з їх врегулювання ще до початку відкритого конфлікту. На цій «інкубаційній» стадії розвитку конфлікту можуть здійснюватися спроби розв'язати питання полюбовно, наприклад, скасувати наказ про дисциплінарне стягнення, поліпшити умови праці й т. ін.

Початком суперечки буває правдоподібність, живить її – впертість, завершує – гнів.

*А.Оксеніерна*



Якщо у вас є можливість проявити милосердя, не пропускайте вперед навіть учителя.

*Конфуцій*

Загальна логіка профілактики конфлікту на цьому етапі повинна включати такі дії з боку його учасників: 1) переговори та домовленості щодо ступеня небезпеки передконфліктної ситуації та можливості виникнення конфлікту в майбутньому; 2) збір можливо більш повної інформації про суть і причини передконфліктної ситуації, що створилася. Головне завдання на цій стадії – виявлення реальних інтересів і цілей сторін, які можуть привести їх до конфлікту; 3) з'ясування ступеня ймовірності та можливості безконфліктного та безболісного вирішення виявлених проблем; 4) розробку конкретних завдань і дій з конструктивного розв'язання передконфліктної ситуації, тобто вирішення наявних проблем, не доводячи справи до конфлікту.

Ці події не обов'язково чергуються в зазначеній послідовності. Деякі можуть випадати, інші – повторюватися, послідовність їх може бути інша.

Але за відсутності позитивної реакції на ці спроби конфлікт переходить у *відкриту стадію*.

2. Ця стадія включає конкретні дії, початі однією зі сторін для відстоювання своїх інтересів. Позиції обох сторін чітко визначилися й почалися практичні дії один проти одного.

Відкрита стадія конфлікту характеризується щонайменше трьома обставинами. По-перше, наявність конфлікту стає очевидною для кожного з

Хитрий б'ється, поки мудрий поступається.

*К. Чапек*

учасників. По-друге, дії стають практичними, вони отримують зовнішнє оформлення, включаючи використання засобів масової інформації, дії по захопленню спірного об'єкта, насильство, погрози і т. ін. По-третє, про конфлікт, що вийшов з латентної стадії, будуть поінформовані треті особи, сторонні, які тією чи іншою мірою в стані впливати на конфлікт.

У деяких конфліктах помітний також перехід до іншого рівня, наприклад, від особистих відносин – до конфлікту між групами, організаціями. І навпаки, великий соціальний конфлікт – у сфері владних відносин – «опускається» також і на мікрорівень, змінюючи спосіб життя та поведінку окремих людей.



На етапі відкритого конфлікту актуалізується конфліктний потенціал, і результатом зіткнення конфлікуючих сторін можуть стати переговори, відносини консенсусу, збереження хронічної конфліктної ситуації (холодний конфлікт), війна, терористичний акт, страйк й інші крайні форми прояву агресії та фізичного насильства.

Ознакою переходу прихованої стадії конфлікту у відкриту є перехід сторін до **конфліктної поведінки**. Початок конфлікту називають інцидентом. Перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство відбувається в результаті того або іншого інциденту (від лат. *incidens* – випадок, що трапляється). *Інцидент* – це той випадок, який ініціює відкрите протиборство сторін. Інцидент конфлікту потрібно відрізняти від його приводу. *Привід* – це та конкретна подія, яка служить поштовхом, предметом до початку конфліктних дій, вона може бути незначною, але при цьому раптово набуває особливої значимості через наявну кризу і приводить до усвідомлення конфлікту [122]. При цьому він може виникнути випадково, а може й спеціально придумуватися, але у всякому разі привід ще не є конфлікт. На відміну від цього, інцидент – це вже конфлікт, його початок.

Інцидент оголює позиції сторін і робить явним розподіл на «своїх» і «чужих», друзів і ворогів, союзників і супротивників. Після інциденту стає ясним «хто є хто», тому що маски вже скинуті. Однак реальні сили опонентів ще до кінця не відомі й незрозуміло, як далеко в протиборстві може зайти той чи інший учасник

*Інцидент (від лат. *incidens* – випадок, що трапляється) – це той випадок, який ініціює відкрите протиборство сторін.*

конфлікту. І ця невизначеність дійсних сил і ресурсів (матеріальних, фізичних, фінансових, психічних, інформаційних і т. ін.) супротивника є досить важливим фактором стримування розвитку конфлікту на його початковій стадії. Разом із тим, ця невизначеність сприяє й подальшому розвитку конфлікту, оскільки ясно, що якби обидві сторони мали чітке уявлення про потенціал супротивника, його ресурси, то багато конфліктів були б припинені із самого початку. Слабша сторона не стала б у багатьох випадках посилювати пошук

протиборства, а сильна сторона, не довго думаючи, придушила б супротивника своєю міццю. В обох випадках інцидент був би досить швидко вичерпаний.

Таким чином, інцидент часто створює амбівалентну ситуацію в установках і діях опонентів конфлікту. З одного боку, хочеться швидше «вплутатися в бійку» та перемогти, а з іншого, – важко входити у воду, «не знаючи броду».

Тому важливими елементами розвитку конфлікту на цій стадії є: «розвідка», збір інформації про дійсні можливості та наміри опонентів, пошук союзників і залучення на свою сторону додаткових сил. Оскільки в інциденті протиборство має локальний характер, увесь потенціал учасників конфлікту ще не демонструється. Хоча всі сили вже починають приводитися в бойовий стан.

Однак навіть після інциденту зберігається можливість розв'язати конфлікт мирним шляхом, за допомогою переговорів прийти до компромісу між суб'єктами конфлікту. І цю можливість потрібно використовувати повною мірою.

Конфліктна поведінка являє собою виражені зовні дії сторін. Їхня специфіка як особливої форми взаємодії полягає в тому, що вони спрямовані на блокування досягнення супротивником його цілей і здійснення своїх власних цілей. Іншими ознаками конфліктних дій є:

- розширення числа учасників;
- наростання числа проблем, що утворюють комплекс причин конфлікту, перехід від ділових проблем до особистісних;
- зсув емоційного забарвлення конфлікту вбік темного спектра, негативних почуттів, таких, як ворожість, ненависть і т. ін.;
- зростання ступеня психічної напруженості до рівня стресової ситуації.

На цій стадії розвитку конфлікту його опоненти починають апелювати до третьої сторони, звертатися в юридичні органи для захисту або утвердження своїх інтересів. Кожний із суб'єктів протиборства намагається залучити на свою сторону якнайбільше союзників і засобів тиску на іншого, у тому числі матеріальні, фінансові, політичні, інформаційні, адміністративні й інші ресурси. У хід пускаються не тільки «дозволені», загальноприйняті, але й «брудні» засоби, способи та технології тиску на опонента,

який із цього часу вважається не інакше як «супротивником», «ворогом».

На стадії відкритого конфлікту стає також очевидним, що жодна зі сторін не прагне йти на поступки або компроміс, навпаки, домінує установка на протиборство, на утвердження власних інтересів. При цьому на об'єктивні протиріччя в групах часто накладаються міжособистісні тертя та відмінності, що погіршують ситуацію.

Можливі різні варіанти розвитку конфлікту в часі. Знання динаміки розвитку конкретного конфлікту дозволяє точніше «поставити діагноз», а отже, – і впливати на нього з метою врегулювання.

Посилення конфлікту, його розвиток по наростаючій, може йти двома шляхами: або за рахунок його розширення (тобто розвитку конфлікту по «горизонталі»), або за рахунок ескалації (розвитку його по «вертикалі», що пов'язано із загостренням конфліктних відносин). Часто обидва ці процеси йдуть одночасно, що ще більше підсилює конфлікт.

Розширення конфлікту може відбуватися у випадку:

- залучення нових учасників;
- появи нових проблем суперечки (почавшись, наприклад, з територіальних розбіжностей, конфлікт перекидається й на інші сфери взаємин або конфлікти між центральною владою та регіонами часто починаються з вимог культурної автономії, а потім – політичної самостійності);
- диференціації (розбивки на складові та поглиблення) тих питань, з яких уже велася суперечка.

В останніх двох випадках спостерігається розширення предмета суперечки, у першому – розширення числа учасників.

Якщо після інциденту знайти компроміс і запобігти подальшому розвитку конфлікту не вдалося, то за першим інцидентом виникають другий, третій і т. ін. Конфлікт вступає в наступний етап – відбувається його *ескалація* (наростання). Ескалація – це інтенсифікація боротьби, наростання руйнівних дій сторін одна проти одної, створення нових передумов для негативного результату конфлікту.

Ескалація конфлікту – це ключова, найбільш напружена його стадія, коли відбувається загострення всіх протиріч між його учасниками та використовуються всі можливості для перемоги в

протиборстві, де питання стоїть тільки так: «хто кого», тому що це вже не локальний бій, а повномасштабна битва. Відбувається мобілізація всіх ресурсів: матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних та інших.

Ескалація конфлікту свідчить про зростання ворожих дій сторін стосовно одна одної. Вона часто супроводжується нерациональною поведінкою, імпульсивністю, алогічністю, блефом. Сам термін

*Ескалація – це інтенсифікація боротьби, наростання руйнівних дій сторін одна проти одної, створення нових передумов для негативного результату конфлікту.*

«ескалація» був уведений у широкий обіг після другої світової війни. Як протилежне йому використовується поняття «деескалація», що означає зменшення ворожих дій.

Ескалація конфлікту може здійснюватися у двох формах. По-перше, як інтенсифікація ворожих дій, тобто сторони вживають ті ж самі дії по відношенню одна до одної, але значно частіше

Як тільки ви станете на нашу точку зору, ми з вами цілком погодимося.  
М.Даян



(наприклад, частіше виникають погрози й обвинувачення); по-друге, як посилення ворожого характеру дій, коли за претензіями ідуть обвинувачення, потім погрози і т. ін. Зазвичай ці процеси йдуть одночасно. Наслідком ескалації є поляризація учасників конфлікту, прірва між якими збільшується.

Існують чотири групи факторів, що впливають на ескалацію конфлікту:

- взаємодія сторін;
- внутрішні процеси, що відбуваються з кожним учасником конфлікту;
- взаємовплив першої та другої груп факторів (внутрішніх процесів і взаємодії учасників між собою);

- вплив третіх сторін на конфлікт.

Д.Прюїтт і Дж.Рубін описали дві моделі ескалації конфлікту [173], обумовлені взаємодією учасників. У першій моделі, що одержала назву «напад-захист», на вимоги однієї зі сторін інша відповідає діями, спрямованими на збереження статус-кво. Невиконання раніше висунутих вимог і фактична відмова від вирішень проблеми породжує висунання нових, більш твердих вимог. Друга модель припускає, що посилення ворожих реакцій виникає по черзі приблизно рівною мірою як від однієї, так і від іншої сторони конфлікту. Іншими словами, на пред'явлені вимоги (або обвинувачення) інший учасник висуває відповідні, більш тверді. Потім слідує чергова серія ще більш ворожих дій. Конфлікт розвивається по спіралі. Це найбільш типовий варіант ескалації. Джерела конфлікту, на думку вчених, у тому, що сторони намагаються «покарати» одна одну. Часто, навіть якщо конфлікт починає розвиватися як «напад-захист», він, не будучи врегульований, переходить до варіанта «напад-напад» і зрештою нерідко виливається в збройні зіткнення.

На посилення конфлікту можуть впливати не тільки його безпосередні учасники, але й сторони, які хоча прямо й не залучені у конфлікт, але по суті є його непрямими учасниками. Підтримуючи того або іншого прямого учасника конфлікту політичними, економічними, а часто – й військовими засобами, вони тим самим ведуть до ескалації конфліктних відносин.

На цій стадії стає важко вести які-небудь переговори або застосовувати інші мирні способи розв'язання конфлікту. Емоції часто починають заглушати розум, логіка поступається почуттям. Головне завдання полягає в тому, щоб за всяку ціну нанести як можна більшу шкоду супротивникові. Тому на цій стадії можуть губитися первісна причина й основна мета конфлікту і на перше місце висувають нові причини та нові цілі. У процесі цієї стадії конфлікту можлива й зміна ціннісних орієнтацій, зокрема, ціннісності-засоби та цінності-цілі можуть мінятися місцями. Розвиток конфлікту набуває спонтанного некерованого характеру.

Серед основних моментів, що характеризують етап ескалації конфлікту, можна виділити в першу чергу такі:

- 1) створення образу ворога;

- 2) демонстрацію сили та погроза її застосування;
  - 3) застосування насильства;
  - 4) тенденцію до розширення та поглиблення конфлікту.
- Зупинимося на цих характеристиках більш докладно.

I. *Створення образу ворога.* Це один з найважливіших моментів етапу розвитку конфлікту. Він починає формуватися ще на його ранній стадії й остаточно складається в період ескалації. У такий спосіб вступає в дію девіз

«хто не з нами – той проти нас». І його застосування завжди озлобляє боротьбу. Не випадково він найчастіше використовується, коли розвиток конфлікту досягає свого піку. Після того, як образ ворога створений, логіка та психологія боротьби з ним стають гранично ясними та

Що мене вражає в цьому світі – це безсилля сили: з двох могутніх факторів – сили та розуму – сила врешті-решт залишається переможеною розумом.

*Наполеон I*

чіткими: «якщо ворог не здається, його знищують». Але створення образу ворога (як дійсного, так і придуманого) є ефективним засобом не тільки на самому вищому етапі розвитку конфлікту – ескалації, цей засіб часто використовується й на більш ранніх стадіях, коли стає вже ясно, що конфлікт неминучий.

II. *Демонстрація сили та погроза її застосування.* Це наступний важливий елемент і характеристика ескалації конфлікту. Одна зі сторін або обоє опонентів конфлікту з метою залякування супротивника постійно намагаються показати, що міць і ресурси однієї сторони перевершують іншу сторону. При цьому кожний сподівається, що така його позиція приведе до капітуляції супротивника.

Однак, як правило, «брякання зброєю» приводить до того, що супротивник мобілізує власні ресурси, що веде до подальшої ескалації конфлікту. У психологічному плані демон-

Якщо ми хочемо підкорити суперника нашій волі, то нам потрібно поставити його в таке положення, яке видасться йому більш тяжким, ніж жертва, якої ми вимагаємо.

*К.Клаузевіц*

страція сили або погроза її застосування пов'язана з нагнітанням емоційної напруженості, ворожнечі та ненависті до супротивника. Часто цей прийом реалізується через оголошення різного роду *ультиматумів* іншій стороні, причому як у внутрігруповому, так і в міжгруповому конфлікті. У міжнародному конфлікті також використовуються ультиматуми – вимоги одної держави до іншої, супроводжувані погрозою розриву дипломатичних відносин або застосування збройної сили у випадку їх невиконання. Зрозуміло, що ультиматум може застосовувати тільки та сторона, яка в якому-небудь відношенні сильніша за іншу.

Природною реакцією на демонстрацію сили та погрозу її застосування є спроба захиститися. Але, як відомо, кращий спосіб захисту – напад. І це дійсно так, якщо міць і ресурси загрозливого супротивника набагато не перевищують або взагалі не перевершують силу того, кому загрожують. Тому погроза силою найчастіше провокує насильство та подальшу ескалацію конфлікту.

З об'єктивної точки зору основні, зовнішні дії конфліктуючих сторін можна розділити на дві групи: наступальні й оборонні.

Наступальні дії полягають у нападі на супротивника, ушкодженні його власності, захопленні спірного об'єкта, ізоляції, вигнанні, полоні супротивника й інших актах, які спрямовані на пряме обмеження інтересів протиборчої сторони. Оборонні дії полягають в утриманні спірного об'єкта, самозахисті, захисті від знищення або ушкодження матеріальних цінностей, різних превентивних учинках і т. ін. Головна відмінність між ними в тому, що оборона – це спроба зберегти наявне на даний момент співвідношення позицій у конфлікті, охоронити ті свої інтереси, які реалізовувалися дотепер безперешкодно, тоді як наступ змінює співвідношення позицій і спрямований на утвердження

Людина, володарюючи над іншими, втрачає власну свободу.  
Ф.Бекон



нереалізованих інтересів. Поділ між цими типами дій, однак, у певній мірі умовний, оскільки в реальній боротьбі вони тісно переплітаються між собою та легко переходять одна в іншу.

Розглядаючи основні наступальні й оборонні дії в конфлікті з погляду їх конкретної спрямованості, можна виділити декілька їх головних різновидів, що характеризують у певній мірі й різні типи протиборства:

а) дії, спрямовані на захоплення й/або утримання спірного об'єкта. Посварившись через гарну іграшку, один хлопчик намагається вихопити в іншого цю іграшку; той міцно тримає її та не віддає; у конфлікті через спірну територію одна з держав-суперників вводить на цю територію свої війська, блокує її зв'язок з іншою державою, створює свою адміністрацію; спроби захоплення й утримання об'єкта в різних життєвих ситуаціях здійснюються по-різному, що залежить і від характеру об'єкта, і від типу або рівня суб'єктів;

б) створення перешкод і заподіяння непрямої шкоди. Ці дії є невід'ємними атрибутами «безоб'єктного» конфлікту. За їх допомогою блокується чужа діяльність або наноситься збиток предметам чужої зацікавленості, знижується її ефективність, хоча об'єкт обопільних прагнень може бути відсутній. Дитина дивиться телевизор і заважає батькові писати книгу, незважаючи на наполегливі прохання батька, – розлючений батько вимикає телевизор;

в) образливі слова та дії – це те, що в людей викликає образ, зачіпає самолюбство та честь, принижує гідність у народностей, націй, верств населення;

г) підкорення та захоплення суб'єкта. Даний різновид дій зводиться в основному до проявів влади й істотного обмеження свободи інших суб'єктів: прояву різних форм диктату в між-особистісних відносинах, твердого контролю, полону; колоніального захоплення, обмеження суверенітету нації або територіального утворення й ін.;

д) нанесення прямого фізичного збитку (насильство).

Поряд з виділеними типами дій у конфліктах часто використовується такий засіб впливу на супротивника, як погрози. Це



повідомлення, що сигналізують про можливі шкідливі наслідки для іншої людини, якщо ця людина не виконає певні умови, і будуються вони за формулою «якщо ти зробиш (не зробиш) А, то я зроблю В». Іншими словами, погроза – це не прямий вступ у боротьбу, а в певному змісті апеляція до розуму, здорового глузду та почуттів супротивника, вона ж – приклад твердості позиції та безкомпромісності.

Якщо одна або обидві сторони конфлікту не пішли на поступки або хтось із них не спробував ухилитися від зіткнення, починається протиборство.

Найбільш гостра стадія конфлікту, боротьба, звичайно являє собою і чергування періодів перепочинку й оборони, застосування різних дій, засобів.

ІІІ. *Застосування насильства* – ще одна істотна характеристика етапу ескалації конфлікту. Насильство виступає найбільш міцним способом підпорядкування одних іншим. Це останній аргумент у суперечці, і його застосування свідчить про те, що почалася гранична стадія в ескалації конфлікту, вища фаза його розвитку. Мова йде не тільки про фізичне насильство, але й економічне, політичне, моральне, психологічне й ін.

ІV. *Тенденція до розширення та поглиблення конфлікту* – ще один етап ескалації конфлікту. Конфлікт не існує в постійних межах і в одному стані. Почавшись в одному місці, він починає «розповзатися», охоплювати нові сфери, території, соціальні рівні та навіть країни.

Зазвичай конфлікт може початися цілком непомітно, але потім стрімко розвиватися та привести до нервового зриву. За Ф.Глазлем [13, 28], конфлікт можна розділити на 9 стадій ескалації. На останній стадії ескалації конфлікту переможців немає – лише ті, хто програли.

#### Стадія 1: **Напруга.**

Кожний конфлікт починається з наростання напруги. Сторони непохитні у своїх позиціях. Думки кардинально розходяться.

#### Стадія 2: **Суперечка.**

Конфліктуючі сторони починають сперечатися. Розмова будується на обміні думками та провокуючими судженнями.

### Стадія 3: **Перехід до дій.**

Головне завдання кожної сторони на цій стадії – не дати іншій досягти своїх цілей і відстоювати власну позицію.

### Стадія 4: **Союзники.**

#### **Глиняна ваза.**

Один Правитель після Державної Ради взяв глиняну вазу і розбив на очах у всіх. Коли його запитали про значення зробленого, він сказав: «Нагадую про неоправданість». Коли ми розбиваємо найпростіший предмет, ми все-таки розуміємо неоправданість, але наскільки непоправимі мислені діяння!

Конфліктуючі шукають допомоги в оточенні, що ще більше підсилює сварку. Інші частково є виразниками думки сторін. У хід ідуть чутки та плітки.

### Стадія 5: **Втрата самоконтролю.**

На цій стадії головне завдання конфліктуючих – образити один одного. Домінують настирливі ідеї. Спілкування будується на взаємній недовірі.

### Стадія 6: **Погрози.**

Конфліктуючі намагаються взяти ситуацію під свій контроль. Аргументи сторін конфлікту «видихаються». Можливе застосування сили.

### Стадія 7: **Знищення.**

Використовуються образи та наклеп для приниження супротивника.

### Стадія 8: **Вибух.**

Обопільні образи підсилюються.



## Стадія 9: Біля розбитого корита.

Досягнення перемоги за всяку ціну – основна мета конфлікту, навіть якщо конфліктуєчі усвідомлюють, що самі зазнають невдачі.

Розвиток конфлікту нагадує спуск сходами – ми як би спускаємося крок за кроком по сходах, і при кожному кроці наші звичайні свідомість і зрілість розуму знижуються. Зовні це проявляється в тому, що ми усе менше здатні бачити реальну соціальну ситуацію, самих себе та своє оточення. У цьому спуску, як зауважувалося, можна розрізнити 9 стадій – це три фази й у кожній фазі по три кроки (щаблі). Переходячи від однієї фази до іншої, ми щоразу переступаємо небезпечний поріг.

Розглянемо ці фази та стадії докладніше.

### Фаза I. *Від надії – до страху.*

На першій стадії проявляються сили, що діють на мислення. Сторони усвідомлюють існування напруги та протистояння у своїх відносинах. Вони прагнуть позбутися цього та знайти спільне рішення, виходячи із найбільш спірного факту й обговорюючи всі «за» та «проти». Поступово між сторонами виникає усе більше «каменів спотикання», росте роздратування, позиції посилюються. Основне питання зводиться до того, як переконати протилежну сторону. Це перетворюється на словесну битву, де кожний, переконуючи супротивника, намагається утвердити свою інтелектуальну перевагу. Коло дозволених засобів розширюється. І все-таки тут у деякому сенсі присутня чесна гра, гра за правилами. Іншими словами, поки не перейдений поріг першої фази, ще можна знайти рішення разом з іншою стороною. Далі йдуть три кроки вниз.

Хто надто намагається переконати, той нікого не переконає.

*Н.Шамфор*

*Перший щабель.* Дискусія й аргументація. Для першого щабля характерний перехід до стереотипів: точки зору учасників, їх поведінка стають як би «затвердженими, типовими». Інтерес до думки суперника поступово губиться, починається замикання на власній позиції. Підшукуються сильні та вагомні аргументи в надії, що рано чи пізно інша сторона зрозуміє та здасться. Зустрічі починають нагадувати зіпсовану платівку – задалегідь відомо все, що будуть говорити обидві сторони.

Уже на цьому, першому щаблі з'являється прагнення до дроблення та формування груп. З конкретних питань у людей є симпатія до певної точки зору, і вони підтримують її, не замислюючись і вважаючи своєю власною. Поступово процес захоплює все більше коло питань, а різні члени групи починають грати певні ролі.

Оскільки сторони залежать одна від іншої та прагнуть дійти згоди, вони намагаються як можна довше «поводитися щонайкраще». Потім приходять розчарування та відмова від надій. Якщо сторони не бачать цих механізмів наростання конфлікту, їм легко зісковзнути на наступний щабель.

*Другий щабель.* Дебати, суперечки та доведення до крайності. Тепер зауважуються тільки ті факти, які «збігаються» із власними інтересами. Сторони підбирають аргументи та починають розраховувати дії. Для учасників, як і раніше, дуже важливо вести гру правильно, але лише для того, щоб показати, яка неправильна позиція іншої сторони. Аргументація доводиться до крайності так, щоб думки стали полярними. Мислення та здатність до співпереживання «тверднуть» і стають односторонніми. Тепер питання ставиться «або – або». Дроблення й об'єднання груп стають явними, утворюються підгрупи, які зустрічаються неформально та розробляють стратегії. Людина починає належати до тієї або іншої групи. Не належати до групи стає дуже важко.

Учасники конфлікту усе ще зберігають відчуття, що вирішувати проблеми треба разом. Однак водночас із цим у них наростає відчуття безнадійності, а зустрічі із супротивником усе частіше розглядаються як втрата часу. Свідомість як би ціпеніє, а тому конфлікт переходить на наступний щабель.

*Третій щабель.* Час діяти, а не говорити. Отже, сторони приходять до висновку, що продовжувати переговори безглуздо. Аргументи не допомагають – треба діяти. Обидві сторони демонструють свою твердість і незалежність від супротивника. Вони не збираються поступатися своєю позицією, але переконані, що рішучі дії поступово переконують іншу сторону. Побачать – переконуються.

Почуття приналежності до групи та солідарності з нею постійно міцніє. Мисленню вже не до відтінків, усе робиться чорним або білим. Оскільки розмови із суперниками припиняються, тепер те,

що відбувається, – уже питання інтерпретації. Важливо діяти по можливості швидко та рішуче.

На цій стадії втрата комунікації створює відчуття страху, і тоді починаються дії. Уся конфліктна ситуація наближається до порога страху. Інакше кажучи, сторони діють зі страху перед тим, що може зробити суперник. Це – могутня сила, що позбавляє людей «нормального» мислення. Вона починає впливати на самі основи життя почуттів.

### **Фаза II. Від страху – до втрати вигляду.**

І тоді поріг страху виявляється позаду: конфліктуючі вступають у фазу II – це стихія сил, що діють на прояв почуттів.

Тепер питання про різницю точок зору не стоїть – фокус перемістився убік відносин. Учасникам уже важко бути разом і якимось взаємодіяти. Помалу на шляху до будь-якого дійсного розуміння ситуації виникають образи супротивника. Наростають недовіра та відсутність поваги. Зрештою обидва учасники приходять до висновку, що їх власні цілі та сподівання можуть бути реалізовані тільки при виключенні іншої сторони.

Однак тут усе ще зберігається якась межа, розуміння того, що можна допускати стосовно іншої сторони. Є ще деякий залишок почуття людської гідності, поки не перейдений другий поріг – поріг руйнування. Далі – ще три кроки вниз.

*Четвертий щабель.* Імідж, коаліція, нечесні образи. Уявлення один про одного перетворилися на стереотипні, і все йде до того, що підтверджуються найгірші підозри. Немає ніякої надії, що «вони» коли-небудь зміняться. «Вони» завжди такими були та тільки тепер розкрилися у своїх діях. Усе чіткіше видно негативні риси супротивника та, головне, позитивні риси своєї сторони. Іде робота з вербування прихильників – їм розповідають «правду» про суперників і перераховують власні достоїнства. Це так захоплює, що важко думати або говорити про щось інше. Будь-яка спроба усередині групи подолати чорно-біле мислення, показати його односторонність приречена на провал. Тих, хто пробує це зробити, виганяють і вважаються ненадійними. Зазвичай для даної стадії характерне сильне лідерство, і воно прагне авторитарності.

Тепер уже йде боротьба, «хто кого». Учасники боротьби розуміють (можливо, не цілком свідомо), що той позитивний високоморальний образ, який вони склали про самих себе, та низький, похмурий вигляд суперника – однаково невірні. Це породжує страх, що розповзається скрізь.

Збільшуються масштаби конфлікту. Саме на цій стадії втягуються засоби інформації, щоб допомогти поширити негативний образ супротивника.

*П'ятий щабель.* Втрата вигляду. Уже на попередніх щаблях були спроби підштовхнути іншу сторону до показу того, «які вони насправді», тобто до втрати вигляду. Тепер атаки стають усе відвертішими, причому постійно говориться про мораль і етику. Створюються міфи про супротивника. Атмосфера робиться усе більш брудною. Кожна сторона вважає себе борцями за правду. Власні чесноти всіляко роздмухуються, а чужий образ зводиться до чорної тіні. Ціль виправдовує засоби. Усі механізми, що діяли на четвертому щаблі, стають ще інтенсивнішими.

Тут часто буває, що сторони відчують торжество при прояві темних рис суперника. Вони вважають своїм моральним обов'язком відкрити всім на це очі та запобігти поганому впливу іншої сторони на хід подій. Тоді легко трапляється, що хтось один (або й кілька людей) втрачає вигляд. Часто обирається «цап відбувайло», який і допускає такий крок, що нерідко веде до трагічних наслідків.

*Шостий щабель.* Стратегія погроз. Погрози та влада. На цій стадії обидві сторони зазвичай готові використовувати всю наявну владу, щоб прибрати супротивника зі сцени. Вони застосовують погрози як засіб тиску, а у відповідь легко можуть викликати ще більш сильну реакцію. Своя думка стає непорушною. Суперники бачать тільки темні сторони один одного та вважають себе єдиними хранителями моралі.

Коли події досягають такої стадії, верх беруть дуже темні сили, жертвою яких стають утягнені в конфлікт люди.

Щоб перемогти, обидві групи підштовхували своїх лідерів до використання влади. Але щось все-таки заважає їм перейти поріг руйнування.

Люди стають безпомічними та діють панічно. Їх важко зупинити. І якщо не втрутиться третя сторона, нічим не стримуваний конфлікт

ризикає увійти в останню, фінальну фазу. І тоді буде перейдений поріг, що веде до руйнування та насильства. Це означає вступ у фазу III, де яскраво проявляють себе сили, що діють на життя свободи.

**Фаза III. *Втрата свободи – шлях до насильства.***

Якщо справа зайшла так далеко, виникає військова ситуація. Сторони не бачать одна в одній людей. Тепер уже можна використовувати будь-які засоби в ім'я моралі, маніпулювати чужою волею та руйнувати все, що завгодно. На кінцевій стадії супротивники готові зруйнувати навіть самих себе, аби тільки не допустити перемоги ворога.

*Сьомий щабель.* Обмежені нищівні удари, обмежене руйнування та насильство. На перший план виступає бажання завдати шкоди суперникові. Можливості прийти до спільного рішення більше не існує. Будь-яка спроба такого роду відкидається. Розум паралізований. Дії націлені тепер на повне руйнування супротивника. Усе робиться для того, щоб ворог втратив джерела сили.

Найбільша перемога –  
перемогти себе.

*Платон*

*Восьмий щабель.* Розщеплення. Руйнування нервового центру. Руйнування та насильство посилюються, і тепер вони спрямовані на нервовий центр супротивника, тобто на центр стратегічної важливості, незалежно від того, чи є ним система прийняття рішень, чи керуюча система. Використовується все, що може послабити такий центр.

*Дев'ятий щабель.* Разом у прірву. Тотальне руйнування, включаючи саморуйнування. На цій стадії неможливий жоден крок назад. Тільки вперед, за всяку ціну. Вся наявна сила використовується без мук совісті, стоїть питання про тотальне руйнування, незважаючи на наслідки, навіть на саморуйнування.

Хвороба дійшла до кінця – настає смерть [28].

Уся ескалація конфлікту в цілому, на думку Ф.Глазла, – це свого роду смертельний процес. Сили смерті починають працювати відразу вже на першому щаблі, хоча й у дуже безневинній формі.

Ф.Глазл представляє рух ескалації конфлікту як рух униз, який веде до наростання соціальної турбулентності. Він вводить поняття

«щабля ескалації» конфлікту, і рух униз відбувається тому, що примусово веде конфлікуючі сторони в ті сфери, де зберігається колосальна «нелюдська енергія» [208], невіддільна керуванню людиною. Конфлікуючі суб'єкти скочуються по похилій площині, яка стає все крутішою та не дає можливості стриматися, й зовсім втрачають здатність до керування.

Великий успіх складається  
з множини передбачених і  
продуманих дрібниць.

*В.Ключевський*



Тому створюються

умови для залучення третьої сторони.

Наслідки ескалації конфлікту, що цілком залежать від позиції сторін, особливо тієї, яка має більші ресурси, сили, можуть бути двох видів.

У випадку несумісності сторін, прагнення до знищення іншої сторони, наслідки відкритої стадії конфлікту можуть бути катастрофічними, привести до розвалу добрих відносин або навіть до знищення однієї зі сторін.

В іншому випадку, при обопільному прагненні сторін до зняття виниклої напруги, взаємних поступок, до відновлення співробітництва, конфлікт вступає в *стадію розв'язання та завершення*. Теоретичне забезпечення практичного розв'язання та регулювання конфлікту – найважливіша мета конфліктології.

Тут же вкажемо на два можливі способи розв'язання конфлікту:

- 1) трансформація об'єктивних факторів, що породили конфлікт;
- 2) перетворення суб'єктивної, психологічної сторони, ідеальних образів конфліктної ситуації, що сформувалися в сторін.

Однак ефективність застосування цих методів може бути різною. Їхнє використання може привести або до повного, або ж лише до часткового розв'язання конфлікту.



**Часткове розв'язання** конфлікту досягається, коли припиняється зовнішня конфліктна поведінка сторін, але ще не перетворюється внутрішня, так звана когнітивна, інтелектуальна й емоційна сфера, що породила конфліктну поведінку. Так, конфлікт вирішується не повністю, лише на поведінковому рівні, коли, наприклад, застосовуються адміністративні санкції до обох сторін конфлікту, а об'єктивна причина конфлікту не усувається.

**Повне розв'язання** конфлікту досягається лише тоді, коли перетворюються обидва компоненти конфліктної ситуації – як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях. Такий повний результат досягається, наприклад, при задоволенні всіх справедливих вимог конфліктуючої сторони або обох сторін шляхом знаходження додаткових ресурсів.

У. Завершення конфлікту – це останній етап відкритого періоду конфлікту, це припинення конфлікту, що означає будь-який варіант його закінчення та може виражатися в корінній зміні цінностей суб'єктами протиборства, появі реальних умов припинення конфлікту або сил, здатних це зробити. Часто завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність продовження конфлікту та взагалі, що «так більше жити не можна». Хоча, завершення конфлікту, загалом кажучи, може бути пов'язане і зі знищенням одного або навіть обох його суб'єктів.

На цій стадії розвитку протиборства можливі всілякі ситуації, які спонукають обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту. До таких ситуацій відносяться:

- явне ослаблення однієї або обох сторін, або вичерпання їх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протиборство;
- очевидна безперспективність продовження конфлікту та її усвідомлення його учасниками. Ця ситуація пов'язана з переконанням, що подальша боротьба не дає переваг ні одній зі сторін, і кінця краю цій боротьбі не видно;
- перевага однієї зі сторін і її здатність придушити опонента або нав'язати йому свою волю;
- поява в конфлікті третьої сторони та її здатність і бажання припинити протиборство.

З названими ситуаціями пов'язані й *способи завершення* конфлікту, які можуть бути також досить різноманітні. Найбільш типові з них такі:

1) усунення (знищення) опонента або обох опонентів протиборства;

2) усунення (знищення) об'єкта конфлікту;

3) зміна позицій обох або однієї зі сторін конфлікту;

4) участь у конфлікті нової сили, здатної завершити його шляхом примусу;

5) звертання суб'єктів конфлікту до арбітра та завершення конфлікту за допомогою третейського судді;

6) переговори як один з найбільш ефективних способів розв'язання конфлікту.

За своїм характером завершення конфлікту може бути:

1) з *погляду реалізації цілей протиборства*:

- переможним;
- компромісним;
- поразеньським;

2) з *погляду форми розв'язання конфлікту*:

- мирним;
- насильницьким;

3) з *погляду функцій конфлікту*:

- конструктивним,
- деструктивним;

4) з *погляду ефективності та повноти розв'язання*:

- повністю й докорінно завершеним;
- відкладеним на певний (або невизначений) час.

Варто зазначити, що поняття «завершення конфлікту» і «розв'язання конфлікту» не тотожні. **Розв'язання конфлікту** є окремий випадок, одна з форм завершення конфлікту, і виражається в позитивному, конструктивному вирішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною, мінімізації чи ліквідації проблеми, що розділяє сторони. Але крім цього формами завершення конфлікту можуть бути:

- загасання (вгасання) конфлікту,
- усунення конфлікту,

- переростання конфлікту в інший конфлікт.

Крім того, у конфліктології використовується ще поняття «керування конфліктом» як процес його контролювання.

*Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії й на вирішення проблеми, що призвела до зіткнення.*

Потрібно постійно мати на увазі, що найскладнішим завданням керування конфліктом на стадії розв'язання є перетворення суб'єктивного образу, ідеальної картини конфліктної ситуації у конфліктуючих сторін. Проблема перетворення наявних ціннісних установок, мотивів і прийняття нових вимагає від керівника або посередника високого рівня психологічної підготовки та досвіду регулювання конфліктних ситуацій.

Іноді виділяється ще одна, шоста стадія конфлікту – післяконфліктна ситуація. Йдеться про ситуацію, яка виникає після розв'язання конфлікту. Вона може бути як конструктивною, так і деструктивною, та найчастіше містить елементи обох характеристик одночасно.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера.

Необхідно також зазначити, що не завжди конфлікт проходить усі зазначені стадії: латентну (приховану), відкриту та розв'язання. Так, об'єктивна конфліктна ситуація може бути не помічена, не усвідомлена тими, чий інтереси вона ущемила. Тоді, природно, конфлікт не почнеться. Конфлікт не почнеться й у тому випадку, якщо слідом за виникненням його об'єктивних причин вони негайно ж усуваються.

Р.Раммел (R.Rummel) [99] вважає, що конфлікт проходить через такі стадії: 1) прихований конфлікт – особистості мають різні установки або відносини, що є потенційним джерелом конфлікту; 2) початок конфлікту – в цій фазі деякі «ініціюючі» події спонукають учасників до дій; 3) врівноважування сил – оцінка сил і можливостей іншої сторони, використання різних тактик впливу на неї; 4) баланс сил – учасники домовляються про спосіб розв'язання

конфлікту та погоджуються з досягнутою угодою; 5) переривання мирного періоду – значна зміна зовнішніх умов створює основу для нової конфронтації.

Г.Пруїт (G.Pruitt) і Дж.Рубін (J.Rubin) [99] порівнюють «життєвий цикл» конфлікту з розвитком сюжету в п'єсі, що складається з трьох дій і пропонують розрізнити інші стадії: 1) ескалація – використання різних тактик для впливу на опонента у цій дії визначається суть конфлікту; 2) рівновага – продовження конфлікту силовими методами неможливе, однак дії з досягнення згоди ще не вживаються, тут конфлікт досягає свого максимуму, а потім – і падає; 3) розв'язання – використання проблемно-вирішального підходу, часто – за участю посередників; у третій дії відбувається спад конфліктних відносин.

Американський учений К.Райт, один з перших, хто займався проблемами конфліктології, виділив такі стадії в розвитку конфлікту: 1) усвідомлення відмінностей у цілях; 2) зростання напруженості; 3) чинення тиску без застосування сили для розв'язання конфлікту; 4) збройне вирішення конфлікту. Причому дві останні стадії він розглядає як конфлікт у вузькому змісті цього слова.

Р.Валтон (R.Walton) [99] виділяє дві фази конфлікту: 1) фазу диференціації – конфлікт набуває відкритої форми, і розбіжності між сторонами підсилюються. Конфронтація триває доти, поки подальша ескалація втрачає зміст. Із цього моменту починається процес інтеграції; 2) фаза інтеграції – учасники прагнуть до угоди, прийнятної для обох сторін. Якщо з якихось причин інтеграція не виявляється повністю успішною, то починається нова фаза диференціації.

При всій різноманітності спільним для зазначених теорій є виділення двох головних стадій протікання конфлікту: конфронтації, коли переважають силові методи, та кооперації, на якій здійснюються зусилля з пошуку задовольняючого обидві сторони рішення.

Розчленування конфлікту на етапи дозволяє розглядати його як явище, що має складну структуру. Тоді виявляється, що окремі тактики поведінки в конфлікті мають різний сенс на різних стадіях конфлікту, який часто включає періоди «дослідження» можливостей

опонента, при яких пряма конфронтація відсутня. У середині кожного етапу конфлікт може розвиватися як у конструктивному, так і в деструктивному напрямку.

Оптимальним для виходу з конфронтації є домінування серед учасників конфлікту орієнтації на взаємодію, кооперацію, в результаті чого ймовірність конструктивного рішення підвищується.

За К.Томасом, до різновидів **стратегії виходу з конфлікту** належать:

- **суперництво** – проявляється у нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення; воно виправдане, якщо запропоноване рішення є конструктивним за відсутності часу для переконування опонента, в екстремальних ситуаціях;

- **компроміс** – полягає в бажанні конфліктантів завершити конфлікт частковими поступками, відмовою від окремих вимог, що висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони; даний стиль поведінки в конфлікті ефективний, якщо учасники конфлікту усвідомлюють рівність своїх прав і обов'язків, відчують загрозу позбутися всього в разі поразки; може бути досягнутий за допомогою техніки відкритої розмови;

- **приспосовання** – є вимушеною або добровільною відмовою від боротьби; до такої стратегії спонукає усвідомлення неправоти, необхідність збереження добрих стосунків з опонентом, сильна залежність від нього, незначущість проблеми, великі збитки та загроза ще більших, тиск третьої сторони;

- **уникнення** вирішення проблеми – є спробою вийти з конфлікту за мінімальних втрат. Йдеться не про розв'язання, а про затухання конфлікту; ця стратегія застосовується за відсутності сил і часу для боротьби, небажання вирішувати проблему, прагнення виграти час, труднощів у формуванні лінії власної поведінки;

- **співробітництво** – передбачає спрямованість конфліктантів на конструктивне обговорення проблеми, ставлення до іншої сторони не як до супротивника, а союзника в її вирішенні; найефективнішим буває за сильної взаємозалежності сторін і важливості рішення для них обох; може бути досягнуте за допомогою переговорів [84].

Х. Бродаль виділяє такі п'ять стратегій поведінки в конфлікті [13]:

1. **Відхід** від вирішення протиріччя, що виникло, коли винний переводить тему розмови в інше русло. При цьому «обвинувачуваний» посилається на брак часу або несвоєчасність суперечки та віддає перевагу тому, щоб «покинути поле битви».

2. **Згладжування**, коли одна зі сторін або виправдовує себе, або погоджується із претензією, але тільки на даний момент. Така уявна згода насправді не тільки не вирішує конфлікт, але навіть може збільшувати його, тому що підсилює внутрішнє протиріччя.

3. **Компроміс**. Тут мова йде про відкрите обговорення думок, спрямованих на пошук найбільш зручного для обох сторін рішення. У цьому випадку партнери пред'являють аргументи на свою та на чужу користь, не відкладають рішення та не примушують в односторонньому порядку

Зізнаючись в маленьких недоліках, ми тим самим намагаємося переконати оточуючих в тому, що в нас немає великих.

*Ф.Ларошфуко*

до одного можливого варіанту. Перевага цієї стратегії полягає у взаємності, рівності прав та обов'язків і легалізації, тобто відкритості претензій. Компроміс при дотриманні правил поведінки в конфлікті дійсно знімає напруженість, а також допомагає знайти оптимальне рішення.

4. **Конфронтація** являє собою несприятливий і малопродуктивний результат конфлікту, коли ніхто з учасників не бере до уваги позицію іншого. Конфронтація зазвичай виникає, коли одна зі сторін накопила досить багато дрібних образ, зібралася із силами та висунула найсильніші аргументи, які не зможе спростувати інша сторона. Єдиним позитивним моментом стратегії конфронтації є те, що вона дозволяє партнерам краще побачити їх сильні та слабкі сторони, зрозуміти запити й інтереси один одного.

5. **Примус** – найбільш несприятливий варіант, коли партнера примушують силою або психологічним тиском погодитися або діяти за вказівкою більш владної або сильної сторони.

Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій, часом домінує одна з них. Часто конфлікт починається з кооперативної поведінки, однак при його розвитку в хід пускається

стратегія суперництва, яка може також виявитися неефективною. В цьому випадку знову відбувається звертання до проблемно-вирішувальної стратегії, що приводить до успішного розв'язання конфлікту.

Вибір стратегії поведінки в конфлікті визначається багатьма факторами ситуації. Найважливішою детермінантою такого роду є орієнтованість учасників конфлікту на свої або чужі інтереси. Від того, чи зацікавлені учасники лише у власній вигоді, чи враховують й інтереси іншої сторони, залежить і тип стратегії, що обирається.

Коли враховуються і свої інтереси, й інтереси опонента, то перевага віддається проблемно-вирішальній стратегії; коли одна зі сторін сильно орієнтована тільки на власну вигоду – використовується стратегія суперництва; коли більш виражене врахування інтересів опонента – застосовується стратегія поступок; при слабкій зацікавленості в успішному результаті конфлікту для себе та для опонента – стратегія бездіяльності.

Важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є оцінка учасниками конфлікту успішності застосування стратегії для досягнення власних цілей і її «ціни». Оцінка можливості здійснення стратегії дозволяє зробити адекватний її вибір.

Так, вибір на користь проблемно-вирішальної стратегії робиться в тому випадку, коли існує впевненість у здатності знайти взаємоприйнятні рішення; є попередні успіхи з досягнення згоди в даному конфлікті; присутній посередник; оцінка готовності іншої сторони до проблемно-вирішальної поведінки позитивна; є довіра до опонента – впевненість у тому, що опонент турбується про інтереси іншої сторони.

Якщо ж одна зі сторін дуже зацікавлена у власних результатах, але ворожа стосовно іншої; її запити високі та не знижуються; готовність іншої сторони до поступок оцінюється як висока; відсутнє задовольняюче обидві сторони рішення; ціна використання стратегії суперництва вважається прийнятною, то найімовірніше буде використана саме ця стратегія.

Наявність достатньої кількості часу сприяє застосуванню стратегії бездіяльності. У тих же ситуаціях, коли вигода від продовження конфлікту стає меншою від передбачуваної раніше, відбувається відхід із ситуації конфлікту (уникання).

Успішність застосування будь-якої стратегії залежить від великої кількості факторів, і не всі вони зумовлюють кооперативну поведінку.

Застосуванню кооперативної стратегії сприяють: 1) сильна взаємозалежність учасників конфлікту та їх схильність до спільної роботи надалі; 2) схильність учасників ігнорувати відмінності у владі; 3) доступність формальних процедур для здійснення проблемно-вирішальної поведінки; 4) концентрація уваги на вирішенні спільної проблеми, а не на захисті власної думки; 5) оцінка конфлікту як незначного, існування можливості переходу до проблемно-вирішальної поведінки; 6) сприйнятливість і неупередженість учасників конфлікту [99].

Стратегія поступок ефективна в тих випадках, коли гарні відносини з опонентом важливіші, ніж результат даного конфлікту.

Отже, для кожної стратегії існує клас ситуацій, у яких вона є найбільш ефективною.

Е.Шостром виділяє руйнівні та конструктивні *стилі боротьби* в конфлікті. До *руйнівних* належать:

1. Завчасні вибачення.
2. Відмова приймати боротьбу всерйоз.
3. Втеча, прагнення уникнути конфронтації сам на сам, спроби вийти із ситуації, наприклад, мовчати у відповідь на зауваження.
4. Нанесення удару нижче поясу, використовуючи інтимні знання про партнера.
5. Ланцюгове реагування: «домішування» питань, що не стосуються справи, для того, щоб організувати атаку.
6. Вибір псевдоприспосувальної тактики: зробити вигляд, що погоджуєшся з точкою зору партнера – заради короткочасного миру, та заради того ж подавляти сумніви, таємне презирство, невдоволення.
7. Побічний напад, наприклад, на певну персону, ідею, діяльність чи цінність, які дорогі для партнера, – удар рикошетом.
8. Дворушництво – давати обіцянки, але не робити ніяких спроб їх виконати.
9. Спроба пояснити походження почуттів партнера.
10. Вимога набагато більшого, ніж партнер може дати.



11. Підкоп, тобто зумисне створення та посилення почуття емоційної небезпеки, стурбованості чи депресії у партнера; погроза нещастям.

12. Зрада. Не лише не захищати свого партнера у важкій для нього ситуації, але й долучатися до нападок на нього.

*Конструктивними* стилями боротьби в конфліктній взаємодії є:

1. Планування зіткнення на спеціально виділений зручний час, щоб не втягати в боротьбу ні в чому не винних оточуючих.

2. Прагнення повністю виразити свої почуття – як позитивні, так і негативні; не залишати нічого «на потім».

3. Повторення кожного аргументу партнера своїми словами – щоб самому зрозуміти його проблему та щоб він почув свої претензії збоку.

4. Чітке визначення предмету боротьби.

5. Намагання одразу ж визначити, де точки зору є спільними та де вони розходяться.

6. Прагнення зрозуміти, наскільки глибоко кожен з партнерів відчув своє зіткнення в боротьбі. Це допоможе уявити, наскільки ви зможете поступитися.

7. Максимальна коректність у критиці партнера, обов'язкове наповнення своєї критики конструктивними позитивними пропозиціями.

8. Визначення, як кожен з партнерів може допомогти іншому вирішити проблему.

9. Намагання оцінити боротьбу, порівнюючи нові знання, винесені з неї, з ранами, які вона нанесла.

Частіше буває, що гаряче сперечаєшся лише тому, що ніяк не можеш зрозуміти, що саме хоче довести супротивник.

*Л.Толстой*



10. Перерви у боротьбі мають заповнюватися чимось приємним.

11. Постійна готовність до нового етапу боротьби – якщо її очікують, вона проходить менш напружено [218].

**Тактика** поведінки в конфліктній ситуації може бути жорсткою, нейтральною, м'якою [49]. Основними тактиками поведінки в конфлікті, або, як їх ще називають, тактиками впливу, є:

- фізичне насильство, наслідком якого є винищення матеріальних цінностей, блокування чужої діяльності, наруга над особистістю, а інколи – й убивство;

- захоплення й утримання об'єкта конфлікту; найчастіше це відбувається тоді, коли сторони борються за матеріальний об'єкт;

- психологічне насильство (образи, зневага, дискримінаційні заходи, негативна оцінка особистості, приниження гідності, брутальність тощо);

- раціональне переконання – використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції та переконання опонента;

- тиск – вимоги, накази, погрози, шантаж, компромат, ультиматуми («Якщо ви не зробите цього, то я покараю вас»);

- апеляція до влади, санкції – використання стягнень, покарань і винагород;

- дружелюбність (коректне спілкування, демонстрація готовності вирішувати проблему, надання необхідної інформації, допомоги, вибачення, заохочення); дружелюбне звертання, запобігання – створення в опонента уявлення про наявність у нього привабливих якостей;

- коаліційна – виявляє себе в створенні союзів, розширенні можливостей протидії, проханні про підтримку;

- вироблення (досягнення) угод – взаємний обмін благами, обіцянками, вибаченнями, вчинками (загальний зміст їх такий: «Якщо ви зробите так, то я винагороджу вас»);

- уведення опонента в стан хвилювання, деякої сплутаності думок, керування його увагою, створення ефекту несподіванки;

- демонстраційні дії (публічні висловлювання, скарги, суїцидальні спроби, голодування, пікетування);

- зобов'язання, які неможливо відмінити, – одна зі сторін робить певні дії (наприклад, безстрокове голодування) до тих пір, поки її умови не будуть прийняті;

- санкціонування – постає як вплив на опонента через збільшення робочого навантаження, зниження зарплати, накладання заборон, невиконання розпоряджень тощо;

- фіксація власних позицій – передбачає використання фактів, логічних прийомів для підтвердження позиції, містить критику, прохання, переконання, висування пропозицій.

Отримані дані про вплив на вибір тактики таких змінних, як соціальний статус об'єкта впливу та його стійкість до впливу, а також соціального статусу особи, що застосовує тактику.

Як зауважувалося, тактики можуть бути «м'якими» або «твердими». М'якою вважається тактика, наслідки застосування якої для опонента приємні або нейтральні: запобігання, раціональне переконання; твердою – тактика, що викликає або здатна викликати неприємні наслідки для опонента: тиск. Застосування тактик зазвичай іде у напрямку від легких до важчих.

Існують тактики безпосереднього впливу (повідомлення про суть справи) й опосередкованого (те, що хотілося б отримати від об'єкта впливу, прямо не згадується). До полюса безпосередності тяжіють такі тактики, як вимоги, прохання, до полюса опосередкованості – запобігання, дружлюбне звертання.

Способи або тактики улагоджування конфліктів настільки ж різноманітні, як і самі конфліктні ситуації. Однак усі вони можуть бути зведені до чотирьох основних:

- 1) тактика відходу, або **уникання** конфлікту;
- 2) силове придушення, або метод насильства (**суперництва**);
- 3) метод однобічних поступок або **приспособлення**;
- 4) тактика **компромісу** або співробітництва.

Неважко помітити, що за підставу в цій класифікації тактик керування конфліктом береться *ступінь готовності сторін піти назустріч одна одній у протиборстві*.

Найменшим ступенем такої готовності відрізняється тактика відходу від конфлікту, яку іноді називають методом уникання.

Суть цієї тактики полягає в ігноруванні конфліктної ситуації, відмові від визнання її існування, залишенні «сцени», на якій розгортається конфлікт, самоусуненні у фізичному чи психологічному сенсі. Ця тактика означає, що людина, яка опинилася в конфліктній ситуації, воліє не вживати ніяких конструктивних кроків з її розв'язання або зміни.

Позитивні риси тактики уникання полягають у тому, що: 1) вона швидко здійснюється, оскільки не вимагає пошуку ні інтелектуальних, ні матеріальних ресурсів. Так, наприклад, керівник, уникаючи конфлікту, може не відповідати на чергове письмове прохання підлеглого про надання йому тих або інших пільг, оскільки це прохання є необґрунтованим; 2) дає можливість відстрочити або навіть запобігти конфлікту, зміст якого є несуттєвим з погляду стратегічних цілей організації або групи. Так, батьки можуть закрити очі, «не зв'язуватися» з дорослою дочкою через те, що спідниці, які вона носить, мають не ту довжину, яка, на їхню думку, відповідає вимогам пристойності.

Але в цій тактиці є й мінуси. Так, за певних умов вона може повести до ескалації конфлікту, оскільки причина, що його викликала, тактикою уникання не долається, а тільки консервується. І якщо ця проблема реальна, суттєва, то це затягування може привести тільки до загострення, а не улагоджування конфлікту.

Тактика відходу, або уникання характеризується й певними діями учасників конфлікту, специфічними формами їх поведінки. Використання цієї тактики досить чітко виявляється у таких характерних ознаках поведінки конфліктантів:

- утаюванні, засекречуванні інформації, необхідної для врегулювання виниклого конфлікту, з метою недопущення його можливого загострення при ознайомленні людей з «вибухонебезпечною» інформацією;
- відмові від визнання самого факту існування причин конфлікту, розраховуючи на те, що він так чи інакше вирішиться сам собою, без активної участі протиборчих сторін;
- затягуванні під тими або іншими приводами остаточного вирішення проблеми, що викликала конфлікт.

Багато в чому протилежним розглянутому способу вирішення

конфлікту є силове придушення, або метод насильства. Використання його свідчить про більш високий ступінь готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, в однієї зі сторін. Сутність цієї тактики полягає в примусовому нав'язуванні однією зі сторін свого рішення іншій.

Силова тактика також має свої специфічні прояви й на поведінковому рівні. Тут вона виражається в таких поведінкових формах:

- використанні переважно примусових, силових методів впливу при обмеженому залученні виховних засобів, які в розглянутих умовах можуть виявитися такими ж малоефективними, як у ситуації, описаній І.А. Криловим у байці «Кіт і кухар»;

Конкуренція забезпечує найкращу якість продуктів і розвиває найгірші якості людей.

*Д.Сарнофф*

У цьому світі досягає успіху лише той, хто шукає потрібні йому умови, і, якщо не знаходить, створює їх.

*Б.Шоу*

- застосуванні твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту – іншій;

- використанні з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції, який був відомий уже прадавнім римлянам за назвою методу «розділяй і пануй» і який нерідко застосовується й понині під більш м'якою назвою *механізму стримування та противаг*; ці механізми найчастіше використовуються на практиці у вигляді комбінації засобів покарання недбалих і заходів заохочення для сумлінних працівників.

Незважаючи на відзначені серйозні слабкості, саме ці дві розглянуті тактики най-



більше широко застосовуються в практиці регулювання конфліктів. І це масове використання методів відходу та боротьби не випадкове. Існує ряд причин особливої поширеності саме цих тактик, однаково розрахованих на *виграш*, перемогу однієї сторони та *програш*, поразку в конфлікті іншої сторони. Перша причина – історичного характеру: саме тактики «виграш – програш» як найбільш прості були першими освоєними людьми способами розв’язання конфліктів. За тисячоріччя їх використання людьми накопичений найбагатший досвід їх застосування в найрізноманітніших ситуаціях. Друга причина – психологічного характеру: використання цих тактик набуло згодом майже автоматичного, рефлексивного характеру, стало стійким психологічним стереотипом, що глибоко вкоренився у людській свідомості.

Через ці причини методи уникання та боротьби залишаються переважними дотепер при розв’язанні конфліктних ситуацій.

Їм протиставляються засновані на принципі «виграш – виграш» цивілізовані, ґрунтовно раціоналізовані методи: 1) тактика однобічних поступок і 2) тактика компромісів, взаємовигідних угод або співробітництва.

Їхня спільна риса – націленість на конструктивне розв’язання конфлікту, зниження рівня виниклої напруженості, підвищення рівня згуртованості організації. Оволодіння цими тактиками є необхідною умовою ефективності сучасної управлінської діяльності.

Звернімося до аналізу методу однобічних поступок або пристосування. Ця тактика має свої слабкості, оскільки вона не повністю, а лише частково реалізує принцип «виграш – виграш». Адже при застосуванні цього методу вигоду одержує лише одна сторона, а друга так чи інакше опиняється в збитку (програшу), що рано чи пізно може виявитися джерелом нової напруженості.

Тому більш надійним, ефективним методом врегулювання конфлікту вважається тактика компромісу, взаємних поступок, яка в перспективі може стати найбільш надійною основою довготривалого співробітництва. Ця тактика усе ширше застосовується в демократичних країнах і розглядається в конфліктології як класичний, тобто зразковий спосіб розв’язання конфліктних ситуацій.

Під компромісом розуміється шлях взаємних поступок, взаємовигідної угоди, створення умов для хоча б часткового задоволення інтересів протиборчих сторін. Компроміс, таким чином, – це вид угод, заснованих на взаємному коректуванні позицій обох сторін з обговорюваних проблем, пошук взаємоприйнятої позиції зі спірних питань.

Звичайно, для успішної реалізації цього методу необхідний деякий комплекс сприятливих умов. До таких умов можна віднести: 1) готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом «виграш – виграш» або «віддай – отримай»; 2) повну неможливість розв'язання конфлікту силовим методом або способом уникання, тобто за принципом «виграш – програш».

У реалізації цього методу більшу роль відіграє такий універсальний механізм регулювання конфлікту, як переговори. Переговорний процес, проведення дискусій найбільшою мірою дозволяють виявити точки дотику інтересів супротивників, так звані «зони згоди». Надзвичайно корисно починати переговори з питань, що входять у цю зону, що дозволяють іншій стороні сказати: «Так!».

*Компроміс – це вид угод, заснованих на взаємному коректуванні позицій обох сторін з обговорюваних проблем, пошук взаємоприйнятої позиції зі спірних питань.*

Закономірно, що й тактика *компромісу*, найважливішим елементом якої виступають *переговори*, не є універсальною, безвідмовною в усіх видах конфліктних ситуацій. Її застосування також, як і використання інших розглянутих методів, є проблемним, пов'язане з рядом труднощів, що виникають при практичному використанні тактики компромісів. Найчастіше виникають такі труднощі:

1) відмова однієї зі сторін від спочатку зайнятої позиції через виявлення в ході переговорів її нереалістичності;

2) вироблене рішення через взаємні поступки, що містяться в ньому, може виявитися суперечливим, нечітким і тому важко здійсненним. Так, обіцянки, дані обома сторонами, прискорити виконання взаємних зобов'язань, можуть виявитися незабезпечені ресурсами, які в них реально є;

3) елемент відмови від спочатку зайнятої позиції, що міститься у будь-якій компромісній угоді тією чи іншою мірою, її коригування можуть згодом викликати заперечення ухваленого рішення.

Але, незважаючи на ці та деякі інші труднощі, компромісні рішення є оптимальними для розв'язання конфліктної ситуації, оскільки вони мають багато явних позитивних якостей, найважливіші з яких полягають у тому, що вони:

- сприяють виявленню й урахуванню взаємних інтересів, будучи націлені на взаємовигідний результат за принципом «виграш – виграш»;
- демонструють повагу сторін до професіоналізму та гідності одна одної.

Такий основний зміст тактики взаємовигідного співробітництва, яка визнається наукою найбільш ефективним способом врегулювання конфлікту.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ У чому різниця між роботою з конфліктом і роботою в конфлікті?
- ❖ Що важливіше, на вашу думку, для динаміки конфлікту: особистісні (суб'єктивні) аспекти чи об'єктивна ситуація?
- ❖ Яка роль передконфліктної ситуації у виникненні конфлікту?
- ❖ Які фактори впливають на ескалацію конфлікту та які основні характеристики етапу ескалації?
- ❖ Які стадії та фази розвитку конфлікту виділяє Ф.Глазл? Чи згодні ви з ним, що ескалація конфлікту – «смертельний процес»?
- ❖ Як може завершитися конфлікт?
- ❖ Якими є стратегії поведінки в конфлікті (виходу з нього)?



## 1.5. Управління конфліктом

Універсальних методів виходу з конфліктних ситуацій, їх попередження та вирішення не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення. Тому конфліктами потрібно *управляти*. За ефективного управління конфліктами їхні наслідки можуть відігравати позитивну роль, бути функціональними, дієвими в інтересах певної справи та суспільства.

Управлінню конфліктами повинна передувати стадія його *діагностики*, яка передбачає:

- дослідження джерел конфлікту, тобто суб'єктивних або об'єктивних переживань сторін, способів «боротьби», суперечності думок, подій, потреб, інтересів;
- аналіз біографії конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи та шляхів розвитку;
- виявлення учасників конфлікту: особистостей, груп або більших співтовариств. Залежно від цього, визначається рівень соціальної складності конфлікту. очікувань, підрозділів;
- чітке визначення позицій і стосунків між сторонами, формальних і неформальних, їхніх взаємозалежностей, ролей, очікувань, особистісних взаємин;
- з'ясування ставлення сторін до конфлікту – чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії й очікування, установки, умови, чи не спровокований конфлікт спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруження.

Управління конфліктами – це діяльність, спрямована на мінімізацію причин конфліктів і їхню ліквідацію; на корекцію поведінки учасників конфлікту; на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

Конфлікти є природною частиною соціального життя людини, вони перетворюються на проблему тільки в результаті неконструктивного керування ними. Загальна стратегія та принципи керування конфліктом визначають, чи буде результат конфлікту конструктивним, чи деструктивним.

Для досягнення конструктивного результату конфлікту керування ним має забезпечити вихід учасників конфлікту із процесу, у якому одні виграють, а інші – програють, і залучення їх до процесу досягнення спільних цілей, де виграють усі. Керування процесом конфлікту в головному зводиться до:

1. Організації кооперативного ставлення до вирішення проблеми конфлікту.

2. Фокусування вирішення конфлікту на інтересах взаємодіючих сторін, а не на їхніх позиціях.

3. Посилення відкритого, чесного та взаємно поважного комунікативного процесу так, щоб сторони могли чітко виражати й емпатично розуміти інтереси одна одної.

4. Зменшення провокацій і помилок у розумінні, які ведуть до захисних дій і розвитку деструктивної орієнтації на виграш-програш.

*Управління конфліктами – це діяльність, спрямована на мінімізацію причин конфліктів і їхню ліквідацію; на корекцію поведінки учасників конфлікту; на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.*

5. Стимулювання розширення діапазону вибору для вирішення проблем у випадку розбіжних інтересів конфліктуючих сторін.

6. Розвитку норм, правил, процедур, тактик, зовнішніх ресурсів і засобів, які підтримують переговори та запобігають відходу від них.

7. Відділення суперечок між учасниками конфлікту від розв'язуваних завдань.

8. Використання розвинутої системи критеріїв.

Керування процесом конфлікту з використанням моделей взаємних вигод або поступок і зближення дає найкращі результати за участі в процесі керування **посередника**. Ке-

рування процесом конфлікту за допомогою медіатора вимагає високої довіри учасників конфліктної взаємодії до нього, при цьому,

Найкраща бійка та, яка не відбулася.

*Н.В. Старостіна*

якщо звертання до медіатора є спільним проханням сторін конфлікту, шанси на успіх вищі, ніж у випадку звертання однієї сторони.

Вирізняють такі основні **методи управління та попередження конфліктів**:

- внутріособистісні – методи впливу на окрему особистість;
- структурні – методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості;
- методи, які передбачають навіть агресивні дії (використовуються досить рідко).

До *організаційних методів управління конфліктами* належать:

- чітке формулювання вимог, прав та обов'язків для кожного працівника чи особистості;
- використання координуючих механізмів, чітке дотримання принципів єдиноначальності;
- встановлення спільної мети, формування спільних і загальних цінностей, інформування всіх працівників про політику взагалі, інформація про стан справ у всіх підрозділах організації, колективу, фірми;
- утвердження доцільної системи заохочень, чесно заслуженої пошани.

Рациональне управління конфліктом об'єктивно надає конфліктному процесові таких форм, що сприяють мінімізації неминучих політичних, економічних, соціальних, моральних втрат.

У процесі регулюючого впливу на динаміку конфліктної взаємодії та при виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати такі **принципи управління конфліктами**:

- принцип об'єктивності – адекватне розуміння та реалістична оцінка конфліктних подій;
- принцип конкретно-ситуаційного підходу – урахування феномену різноманітності образів і форм, якісних і кількісних відмінностей, послідовності й особливостей прояву конфлікту;

- принцип гласності – доведення інформації до зацікавлених груп (осіб), формування об'єктивної громадської думки та відповідне ставлення до конфліктних подій;

- принцип демократичності – управлінський вплив на суб'єктів конфлікту способом захисту їх соціальних інтересів, зняття суперечностей і антагонізмів;

- принцип системності – комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії.

Конфлікти як екстремальна форма розв'язання протиріч неминучі, але ними в певних межах можна керувати. Для цього необхідно навчитися розрізняти форми поведінки в конфлікті та відповідні їм варіанти наслідків (вирішення конфлікту).

Існують дві принципові можливості (стратегії) *керування конфліктами*.

По-перше, їхнє запобігання (або профілактика). По-друге, керування конфліктами та конфліктними відносинами у випадку їх виникнення, а також використання результатів зіткнень (у тому числі й спроектованих – як конструктивних, так і деструктивних).

До числа технік, або окремих **прийомів**, використовуваних з метою **запобігання** напруги, стресів і **конфліктів** можна віднести:

- уважне вислуховування;
- прагнення встановити та підтримувати контакт із підлеглими при формулюванні завдання, одержанні зворотного зв'язку, обговоренні міжособистісних відносин (у тому числі й ексцентричних);

- поважне ставлення, доброзичливість, терпимість, самоконтроль;

- відволікання або переключення уваги у випадку підвищеної емоційності;

- зменшення соціальної дистанції;

- інформування про свій стан, викликаний повідомленням співрозмовника, розуміння його самопочуття;

- звертання до фактів, перевірка реальністю;

- звертання за порадою, обіцянка допомоги.

Досвідчений керівник, накопичуючи досвід керування конфліктами, поступово перетворює його на свого роду зведення правил, кодекс принципів. Одне з таких зведень правил поведінки в

конфліктній ситуації пропонує конфліктолог В.І. Андрєєв. Воно містить такі правила:

1. Не прагніть домінувати будь-що.
2. Будьте принципові, але не боріться заради принципів.
3. Пам'ятайте, що прямолінійність гарна, але не завжди.
4. Критикуйте, але не критиканствуйте!
5. Частіше посміхайтесь! Посмішка мало коштує, але дорого цінується.
6. Традиції гарні, але до певної межі.
7. Сказати правду теж треба вміти.
8. Будьте незалежні, але не самовпевнені!
9. Не перетворюйте наполегливість на настирливість!
10. Не чекайте справедливості до себе, якщо ви самі несправедливі.
11. Не переоцінюйте свої здібності та можливості.
12. Не проявляйте ініціативу там, де в ній немає потреби.
13. Проявляйте доброзичливість!
14. Проявляйте витримку та спокій у будь-якій ситуації.
15. Реалізуйте себе у творчості, а не в конфліктах! [3, с.82].

Найголовніша *перешкода до конструктивної роботи з конфліктом* – це небажання сторін розв'язувати його. Сторони не прагнуть до розв'язання конфлікту, коли збереження конфліктних відносин створює якісь переваги обом сторонам, або одній з них. Оскільки конфлікт – це зміна структури прийнятої взаємодії, розрив колишніх відносин з усіма властивими їм правилами та взаємними зобов'язаннями, то конфлікт, наприклад, може зняти деякі зобов'язання.

Чим більше сторона конфлікту ототожнює ставлення до своєї позиції зі ставленням до себе, тим більше ця сторона буде емоційно залучена в конфлікт, тим сильніше буде відстоювати правоту своєї позиції.

Відчуття «атаки», яке може виникнути в одній стороні конфлікту через поведінку іншої сторони, змушує її «оборонятися», тобто поводитися за законами «боротьби».

Неефективні стратегії поведінки, які вибирають учасники конфліктної взаємодії, стають головною перешкодою до її розв'язання.

У їх основі лежить уявлення про те, що вийти з конфлікту можна лише «перемігши» партнера.

Порушення взаємодії учасників конфлікту найбільш чітко проявляються в комунікативному аспекті.

міру посилення конфлікту комунікації в зростаючому ступені стають менш упорядкованими та більш емоційними. Тому, чим глибший конфлікт, тим менш доцільно розглядати комунікацію як інструментальний акт, спрямований на розв'язання проблем і більш адекватно розглядати її як експресивну та відносно подію з багатозначними цілями та наслідками. Але хоча дезорганізація взаємодії в конфлікті особливо явно проявляється у вербальній комунікації, саме через вербальну комунікацію й виявляється можливим пошук взаєморозуміння. Коли ми щось говоримо, ми висуваємо певні домагання до дійсності: стверджуємо, що щось у світі істинне, що певні норми в суспільстві вірні та що ми даємо правдиву картину своїх переживань. Це і є основою розуміння людьми один одного.

Потенційна можливість взаєморозуміння, закладена в мові, може бути реалізована лише за певних умов:

1. Учасники взаємодії повинні вміти стати на позицію іншого та могли зрозуміти один одного.
2. Обидві сторони взаємодії відчувають, що вони витлумачують ситуацію схоже.
3. Обидві сторони разом шукають спільну позицію, тому зіткнення та боротьба думок стає діалогом, а її учасники – партнерами.

Отже, конфлікт – це комунікативна ситуація, у процесі якої сторони прагнуть бути зрозумілими та впливати одна на одну. В умовах конфлікту слова та повідомлення, якими обмінюються

Як тільки ми відчули гнів під час суперечки, ми вже сперечаємося не за істину, а за себе.

*Т.Карлейль*



учасники, впливають на формування у них моделей ситуації сильніше, ніж фактичний стан справ. Конфліктна взаємодія – це, насамперед, комунікативна взаємодія.

Л.Грінхелг [38] вважає, що конфлікт можна розглядати як *некерований*, якщо:

- одна чи обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту;
- емоційні стосунки сторін такі, що конструктивна взаємодія неможлива;
- конфлікт є «вершиною айсбергу», і його розв'язання не матиме значного впливу на глибоке антагоністичне коріння.

Л.Крісберг вказує на три фактори, що роблять конфлікти важко вирішуваними:

- учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні, сприймаючи конфлікт як боротьбу;
- різниця у сприйнятті суті конфлікту пов'язана або з початковими розбіжностями у цінностях сторін, або з різною інтерпретацією суті того, що відбувається;
- інституціоналізація конфлікту, яка певним чином «консервує»; як приклад наводяться екологічні конфлікти, які загострюються щоразу, коли порушується раніше досягнута домовленість.

Суть *урегулювання* конфлікту відносно проста й полягає у тому, щоб побачити, які інтереси зіткнулися, та задовольнити, розвести їх. Урегулювання конфлікту можна розглядати як оптимізацію взаємовідносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації виграшу конфліктуючих сторін.

Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття післяконфліктної напруги у відносинах опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту.

Для того, щоб процес урегулювання почався, необхідне дотримання ряду принципів і умов. До них варто віднести:

1. Принцип добровільності участі сторін в урегулюванні, що дозволяє почати та підтримувати процес урегулювання.

*Урегулювання конфлікту – це оптимізація взаємовідносин для забезпечення мінімізації витрат і максимізації виграну конфлікуючих сторін.*

2. Принцип конфіденційності – як умова доброї волі учасників з участі в урегулюванні, бажання не розширювати конфлікт.

3. Принцип активності сторін – дозволяє доходити до справжніх інтересів конфлікуючих і досягати конструктивного врегулювання.

4. Принцип нейтральності та неупередженості посередника (медіатора) – важлива умова досягнення врегулювання.

Крім того, вважається (Р.Фішер, У.Юрі), що для успішного врегулювання конфлікту важливе дотримання таких правил:

- визнання наявності конфліктної ситуації, існування опонента як факту та цінності, що аж ніяк не означає визнання справедливості висунутих ним вимог;

- прийняття кожною стороною факту протистояння та наявності розбіжностей і відмінностей;

- чітке уявлення про зміст несумісних інтересів (розпливчасте, дифузне пред'явлення інтересів не дозволяє зосередитися на врегулюванні конфлікту);

- підготовка сторін до прийняття певних спільних правил і норм поведінки, дотримання яких забезпечить збереження або підтримку відносин між ними як у ході самих переговорів, так і надалі.

Крім вищесказаного, щоб пом'якшити конфлікт або зробити його конструктивним потрібно дотримуватися таких правил [196]:

### **Правило 1. Неупереджено ставитися до ініціатора конфлікту.**

Перше правило поведінки в конфлікті – слухне, неупереджене ставлення до ініціатора конфлікту. Усякий міжособистісний конфлікт починається з того, що в парі або групі з'являється людина чимось незадоволена – це ініціатор конфлікту. Саме вона виступає з вимогами, претензіями, образами та чекає, що партнер прислухається до неї й змінить свою поведінку.

Варто пам'ятати, що ініціатор конфлікту, за рідкісним винятком, коли це просто примхлива, незлагідна, «склочна» людина – завжди має особисті підстави «починати сварку». Як правило, за її невдово-



ленням і претензіями стоїть досить істотна причина або особистий інтерес – якийсь стан речей, який її не влаштовує, обтяжує, мучить, завдає клопоту або незручності.

Отже, для того, щоб конфлікт із першого ж кроку не пішов «кривим шляхом», потрібно справедливо та терпляче поставитися до ініціатора зіткнення: відразу ж не засуджувати, не відмахуватися, не сварити, але уважно та по можливості максимально доброзичливо його вислухати.

**Правило 2. Не розширюйте предмет суперечки.**

У стриманій людині  
менше промахів.

*Конфуцій*

Друге правило поведінки в конфлікті – виявити предмет конфлікту та не розширювати його. Під предметом розуміється причина невдоволення партнера: що його конкретно не влаштовує, що йому не подобається в поведінці іншого?

Коли на людину «звалюється» відразу кілька обвинувачень, їй важко їх зрозуміти та взяти до відома. Коли предметів конфлікту багато, жодним з них не можна зайнятися докладно, через що створюється «затор із проблем», сварка неминуче затягується, їй не видно кінця.

Із другим правилом поведінки в конфлікті пов'язана психологічна властивість деяких особистостей, часто не конфліктних по своїй натурі, стримувати себе та тікати від конфлікту. Рано чи пізно дрібні образи, що подумки накопичуються, утворюють «сніжний ком», який уже важко зупинити. Випадок, що представиться, розкриє таку кількість образ і недомовок, що впоратися з конфліктом буде просто неможливо.

Ось чому не рекомендується поведінка у конфлікті типу «згладжування» й особливо «відхід (уникання)». Вони можуть залишати в ініціатора й обвинувачуваного образи у вигляді невіршених протиріч.

**Правило 3. Прагнути до позитивного вирішення конфлікту.**

Третє правило поведінки в конфлікті – формулювання позитивного вирішення гострої ситуації. Це змусить ініціатора, по-перше, подумки зважити всі «за» та «проти» у висунутому обвинуваченні; по-друге, розрахувати можливі наслідки конфлікту для взаємин, і,

по-третє, самому подумати за обвинувачуваного про варіант, бажаний для нього, результат конфлікту. Це усе разом може знизити потенціал негативної напруженості ініціатора, розширити його уявлення про предмет і доцільність конфлікту, відчутти себе в ролі обвинувачуваного.

Щоб уникнути сварки в конфліктній ситуації, обвинувачуваному необхідно уточнити предмет протиріч, локалізувати причини невдоволення та запропонувати ініціаторам конфлікту підказати позитивний вихід.

#### **Правило 4. Стримуйте емоції.**

Четверте правило поведінки в конфлікті стосується емоційної сторони ведення суперечки. Нерідко конфліктуючі партнери можуть вірно визначити предмет конфлікту, справедливо поставитися до права ініціатора, висловити свої вимоги, намітити виходи з конфлікту, але весь тон розмови часом зводить нанівець ці досягнення.

Як правило, конфліктуючі сторони в момент конфлікту відчувають емоційне напруження. Їхні висловлювання категоричні, безапеляційні, вимогливі. Нерідко ініціатор конфлікту починає говорити на підви-

Хто вміє володіти собою, той може повелівати людьми.

*Вольтер*

щених тонах, не вибираючи слів.

Природною реакцією на будь-який безтактний і грубий випадок ініціатора в обвинувачуваного може бути відповідь: «Що це Ви, власне кажучи, розмовляєте із мною в такому тоні?». Більш того, така помилка ініціатора дозволяє партнерові взагалі піти від суперечки найбільш «чесним» способом: «Я не терплю хамства та лементу, ось охолонеш, тоді, можливо, і поговоримо, а можливо – і ні!». Й обвинувачуваний буде по-своєму правий.

Тому найбільш обов'язкова умова суперечки, зіткнення – максимально спокійний і серйозний тон висловлювань, точність і продуманість слів. Потрібно говорити так, щоб у голосі та словах не було навіть натяку на роздратованість, гнів, докори, не було образи на адресу партнера.

#### **Правило 5. Дотримуйся такту в суперечці.**

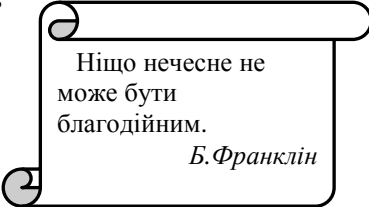
П'яте правило найголовніше: уникайте конфліктів, що зачіпають

почуття власної гідності особистості. Не можна допускати, щоб претензії з приводу голосної телефонної розмови переходили в образу особистості.

Універсальні прийоми регулювання конфлікту часто розглядають за принципом контрасту, підрозділяючи їх на негативні та позитивні.

Під *негативними методами* розуміють такі, які не варто використовувати у конфліктній ситуації, якщо учасники прагнуть її конструктивного вирішення, особливо в межах розглянутих вище тактик, заснованих на принципі «виграш – виграш». До них належать такі методи:

- постійне перебивання партнера в ході бесіди, створення перешкод до вільного вираження ним своєї позиції;
- прояв до іншого своєї особистої ворожості, антипатії;
- дріб'язкові зачіпки, не пов'язані із суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- спроби залякати співрозмовника, погрози;
- підкреслення різниці між собою та партнером;
- применшення внеску партнера в спільну справу та перебільшення своїх заслуг;
- систематичні відмови у відповідь на конструктивні пропозиції партнера, постійне заперечення справедливості його слів;
- прояви нещирості, лицемірства.



Ніщо нечесне не  
може бути  
благодійним.

*Б. Франклін*

До негативних прийомів невербального рівня відносяться: порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу й ін.

Отже, усього цього треба уникати в умовах конфлікту. Використання таких прийомів може повести до росту емоційної напруженості, до посилення конфлікту, навіть в умовах, коли його конструктивне розв'язання видасться зовсім близьким.

Зовсім інший характер мають *позитивні методи* регулювання конфлікту. Вони служать не тільки цілям розв'язання конфліктних

ситуацій, але можуть відіграти й профілактичну роль, попереджати конфлікти, особливо деструктивні. Їх можна умовно поділити на чотири групи:

1. Рекомендації найбільш загального характеру, що стосуються не тільки конфліктної взаємодії, але й будь-якого виду спілкування людей. До них належать такі правила, як постійна увага до співрозмовника, здатність терпляче вислуховувати його; доброзичливе, дружелюбне, поважне ставлення до нього; постійна підтримка зворотного зв'язку зі співрозмовником, реагування на його поведінку, деяке вповільнення темпу, ритму бесіди в тому випадку, якщо виявляється, що співрозмовник зайво схвильований; прагнення співпереживати партнерові, відчувати ті ж почуття, які характерні для людини, що перебуває поруч із вами, тобто проявляти здатність до співчуття, емпатію.

2. Блок методів, які використовуються в початковій бесіді; переговорів, проведених з метою вирішення конфліктної ситуації. На цій фазі важливо дати можливість більш повно виговоритися співрозмовникові, не намагаючись його перебивати, дати йому змогу «випустити пару»; показати мімікою, жестами, що ви розумієте стан партнера; зменшити звичайну соціальну дистанцію, навіть торкнутися його плеча, посміхнутися.

3. Основні рекомендації на другій, основній фазі бесіди або переговорів можна звести до наступного: потрібно хоча б на короткий час відволікти або переключити увагу співрозмовника із предмета конфлікту, дати йому невеликий перепочинок від емоційної напруги, запропонувати хоча б випити чашку кави, закурити, або просто сказати йому що-небудь приємне: запропонувати присісти, але бажано не навпроти один одного, оскільки така позиція, як вважають психологи, не зменшує, а підсилює конфронтацію, а поруч, на відстані до півметра, під кутом один до іншого. Тільки після цих попередніх поведінкових акцій потрібно приступити до обговорення проблеми, що викликала конфлікт; при цьому корисно, якщо буде потреба, визнати й свою провину за виникнення протиставлення. Потрібно визнати й правоту співрозмовника в тих пунктах, де він виявився правий; важливо в процесі обговорення підкреслювати спільність, а не тільки відмінності в

інтересах сторін. Не менш важливо звернути увагу на кращі якості співрозмовника, які є в партнерові та які допоможуть йому впоратися зі своїм хвилюванням і знайти оптимальний вихід із ситуації, що склалася. Звичайно, найкраще розв'язати питання, що привело до розбіжностей, відразу ж або спробувати розв'язати його в найкоротший термін, тому що зволікання, як правило, тільки погіршує ситуацію.

4. Рекомендації універсального характеру, що утворюють блок спеціальних, оперативних прийомів, можуть бути використані в складних конфліктних ситуаціях. Вони припускають врахування слабких, уразливих місць у позиції співрозмовника, а також деяких болючих точок його як особистості. Так, у деяких випадках можна показати співрозмовникові, що він зайво різкий, застосувавши із цією метою підкреслено ввічливий тон; іноді буває необхідно виявити до партнера більш сильну агресію, ніж та, яку продемонстрував він; можна сказати співрозмовникові про негативні наслідки конфліктної ситуації для нього особисто; і нарешті, іноді варто показати, що задоволення його вимог може привести до негативних наслідків для людей, думкою яких він дорожить.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Що входить до динамічних характеристик конфліктної ситуації?
- ❖ Чому не існує універсальний метод виходу з конфлікту?

❖ Які моделі та методи керування конфліктом вам відомі? Який з них вважаєте кращим?

❖ Порадьте, як можна запобігти конфлікту? Чи завжди варто це робити?

❖ Чи є синонімами поняття: «урегулювання», «розв'язання», «завершення» конфлікту та «керування конфліктом»?

## 1.6. Розв'язання конфлікту

Розв'язання конфлікту – це мінімізація проблем, що розділяють конфліктуючі сторони. Для розв'язання конфлікту необхідно проаналізувати ситуацію, що склалася.

Аналіз конфліктної ситуації полягає:

- в одержанні інформації про конфлікт;
- у зборі даних про нього;
- в аналізі отриманої інформації;
- у перевірці її вірогідності;
- в оцінці конфліктної ситуації.

*Структурними елементами для аналізу конфлікту з метою його розв'язання є:*

- склад конфліктуючих сторін та інших учасників (співчуваючі, підбурювачі, примирителі, консультанти, безневинні жертви й ін.);
- зона розбіжностей – предмет суперечки, факт або питання, що викликали розбіжність;
- уявлення про ситуацію кожного з учасників;
- мотиви конфлікту (у тому числі усвідомлені та неусвідомлені, раціональні й ірраціональні);
- дії конфліктуючих сторін – результат мотивів і цілей, що не реалізуються одночасно, та наявності розбіжностей.

Дії конфліктантів є діагностичною ознакою конфлікту. Саме за діями найчастіше довідуються про те, що конфлікт почався. Це його видима та демонстративна частина.

Основними видами дій, які інша сторона оцінює як ворожі, є:

- створення прямих або непрямих перешкод для здійснення планів і намірів іншої сторони;
- невиконання іншою стороною своїх обов'язків і зобов'язань;
- захоплення або утримування того, що, на думку даної сторони, не має перебувати у володінні іншої сторони;
- нанесення прямої або непрямой шкоди майну або репутації (наприклад, поширення ганебних чуток);
- принижуючі людську гідність дії (у тому числі словесні образи й образливі вимоги);
- погрози й інші примусові дії, що змушують людину робити те,

чого вона не прагне та не зобов'язана робити;

- фізичне насильство.

Дії мають свої особливості. Наприклад, часто трапляється, що ті, чий дії сприймаються як конфліктні, самі так не вважають і навіть не підозрюють, що діють «проти» когось. Їм ці дії можуть видатися цілком нормальними або випадковими, або ж просто необдуманними. Іноді з'ясування вже цієї обставини буває досить для зняття напруги між сторонами.

Аналізуючи процес розв'язання конфлікту, Ф.Глазл вводить поняття «соціотерапевтичних інтервенцій» і вважає, що вони «повинні допомогти конфлікуючим сторонам поставити свої думки, почуття й інтенції під контроль власного Я, щоб вирватися з порочного кола ескалаційної динаміки». Вживаючи термін «соціотерапевтичний» вчений підкреслює, що ми маємо справу із соціальною патологією, а тому соціотерапевтичні інтервенції спрямовані на:

- подолання ситуації глухого кута та руйнування перешкоджаючих психосоціальних блоkad і бар'єрів;
- подолання блокуючого почуття страху;
- знаходження осмисленого ставлення до «безнадійної конфліктної ситуації»;
- внутрішню консолідацію ідентичності конфлікуючих сторін.

Стратегія інтервенції в конфлікт – це більш-менш усвідомлена сукупність поглядів третьої сторони, що здійснює інтервенцію, на відносини конфлікуючих сторін з урахуванням можливого способу дій цих сторін у конфлікті та застосування при цьому доцільних методик і технік.

Таблиця 1.3.

## Чотири принципові напрямки інтервенції [27]

	Деескалаційний	Ескалаційний
<b>Превентивний</b>	Щоб запобігти комунікативним проблемам, мають бути прийняті спільні комунікаційні правила гри. Вправи з методів комунікації.	У присутності консультантів висловлюються всі претензії, турботи та побоювання. Конфронтаційний сеанс, щоб конфлікт, що починається, не став «холодним» (повільно текучим).
<b>Куративний</b>	Реконструється та пояснюється хід конфлікту. Конфліктуючі сторони прояснюють своє різне сприйняття поведінки супротивника.	Існуючий холодний конфлікт драматизується, перебільшуються за допомогою розігрування ролей. Представники інтересів заохочують своїх клієнтів до більш завзятого відстоювання своєї точки зору.

Безпосереднє *розв'язання конфлікту* передбачає аналіз і оцінку ситуації, вибір засобів, формування плану дій, його реалізацію й оцінку ефективності.

Більшість підходів з розв'язання конфліктів націлені на поліпшення аспектів взаємин через переговори, діалог і посередництво, коли опонентів вдається переконати зустрітися один з одним. Але це лише одна сторона питання. Найчастіше ні процес переговорів, ні діалог не досягають бажаних результатів, тому що конфліктуючі

*Стратегія інтервенції в конфлікт – це більшо-менш усвідомлена сукупність поглядів третьої сторони, що здійснює інтервенцію, на відносини конфліктуючих сторін з урахуванням можливого способу дій цих сторін у конфлікті та застосування при цьому доцільних методик і технік.*

сторони не цілком готові до реального діалогу та не готові взяти до уваги потреби іншої сторони.



Аналіз способів розв'язання конфлікту варто почати з ідеї М.П. Фоллет регулювати конфлікти. Вона вважала, що сам конфлікт як факт різниці думок, інтересів, прагнень людей не може бути ні поганим, ні хорошим з етичного боку. Оскільки ж конфлікту не можна уникнути, його варто використовувати. Існує 3 основні способи врегулювання конфліктних ситуацій: 1) домінування як перемога однієї сторони над іншою, проте за простотою застосування цього способу криється відсутність подальшої перспективи стосунків сторін; 2) компроміс, який означає поступки з обох сторін, тому для обох небажаний; 3) інтеграція, коли знаходиться таке вирішення, при якому ні одна зі сторін нічим не жертвує та досягаються цілі обох. В основі інтеграції – чітке виявлення усіх відмінностей, істотних протиріч сторін. Завдяки інтеграції може бути створене щось нове та цінне, проте ситуація ускладнюється як пошуком нових вирішень, так і бажанням сторін досягти перемоги [38].

Рубін пропонує розглядати такі можливі способи врегулювання конфлікту:

Справедливість без сили – одна неміч, сила без справедливості – тиран.  
*Б.Паскаль*

домінування, коли одна сторона намагається нав'язати іншій свою волю фізичними чи психологічними засобами; капітуляція – одна сторона безумовно поступається перемогою іншій; відхід – одна сторона відмовляється брати участь в конфлікті; переговори – обмін сторін пропозиціями та думками з метою знаходження взаємного рішення; втручання третьої сторони – індивіда чи групи, що не мають прямого відношення до конфлікту, але докладають зусиль, щоб просунути на шляху досягнення взаємної угоди.

Р.Дарендорф називає три основні можливості вирішення конфлікту: подавлення та



«відміна» конфлікту як спроба ліквідувати протиріччя, а також «регулювання» конфліктів як насправді ефективна форма боротьби з ними. Вчений пропонує таку послідовність застосування різних форм врегулювання конфліктів: 1) переговори – регулярні зустрічі конфліктуючих сторін для обговорення питань і прийняття рішення; якщо перемовини виявляються безрезультатними, – рекомендується звертання до третьої сторони, яка не бере участі в конфлікті; 2) посередництво – найбільш м'яка участь третьої сторони, згода сторін на співробітництво з посередником і розгляд його пропозицій; 3) арбітраж – виконання рішень третьої сторони вважається обов'язковим; 4) обов'язковий арбітраж – зобов'язує звернутися до третьої сторони та дотримуватися її рішень.

У конфліктології розрізняють силові та переговорні способи розв'язання конфліктів.

П.Карневале та Д.Пруїтт вважають, що часте звертання до силових методів розв'язання конфліктів визначається такими основними факторами: труднощі комунікації сторін, незрозуміння ними одна одної; низький рівень довіри між сторонами; впевненість, що з допомогою боротьби можна добитися більшого, ніж з допомогою перемовин; відповідна реакція на силові дії протилежної сторони [38, с.304]. Крім того, використання силових методів вирішення конфлікту має глибокі культурні корені та закріплюється в освіті. Орієнтація на перемогу є основним стимулом використання боротьби, силових методів для досягнення цілей, прагнення іти до кінця. Проте, якщо силові методи не спрацьовують і успіх не досягається, партнери вирішують перейти до переговорів.

Найпоширенішими *засобами вирішення конфлікту* є:

- усунення причин конфлікту, подолання образу «ворога», що склався у конфліктуючих сторін;
- зміна вимог однієї зі сторін, коли опонент іде на певні поступки. Інколи обидві сторони погоджуються на компроміс у зв'язку з виснаженням ресурсів, втручанням третьої сторони;
- боротьба, яка передбачає перемогу однієї зі сторін;
- консенсус, який є згодою значної більшості учасників конфлікту щодо його головних питань. Консенсус може бути основним

(відображає ступінь єдності цілей і цінностей), процедурним (встановлює правила дій), на рівні ставлення до політики, влади, керівництва. Часто конфлікуючі сторони різко обмежують можливості вирішення конфлікту шляхом консенсусу.

Вирішення конфлікту є однією з форм подолання конфліктної ситуації. З-поміж інших часто використовуються:

- урегулювання конфлікту – відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріч між конфліктантами бере участь третя сторона;

- затухання конфлікту – тимчасове припинення протидії при збереженні напруги та протиріччя, за якого конфлікт набуває прихованої форми; відбувається внаслідок втрати мотиву до боротьби, зниження значущості цілі, переорієнтації мотивації конфліктантів, виснаження ресурсів;

- переростання в інший конфлікт – настає, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя;

- усунення конфлікту – полягає в ліквідації його структурних елементів за допомогою припинення на тривалий час взаємодії опонентів, усунення об'єкта конфлікту, подолання дефіциту об'єкта конфлікту, вилучення з конфліктної ситуації одного з конфліктантів [35].

На практиці все це виявляється як перемога однієї зі сторін, її відмова від посягань на об'єкт, що спричинив конфлікт, чи згода на спільне його використання. Інколи вдаються до компенсації опоненту за володіння об'єктом.

Механізмами вирішення конфлікту є: а) розв'язання конфлікту самими учасниками; б) втручання третьої сторони. Крім того, конфлікт може бути вирішений на різних стадіях. У деяких випадках його розвиток можна призупинити на ранніх стадіях, коли сторони тільки вступили в протиборство та відчули перші незручності та втрати. В інших випадках конфлікт розв'язується вже тоді, коли ним заподіяний непоправний збиток (загибель людей, руйнування житла, знищення майна й т. ін.).

Розповсюджений шлях розв'язання конфліктів – втручання тих або інших миротворчих сил. Ці сили можуть впливати як на саму конфліктну ситуацію (1), так і на обставини, що підтримують

конфлікт (2), а також на самих його учасників (3). Одне з найважливіших правил успішного розв'язання конфлікту – не протиставлення «правої» і «неправої» сторін, навіть якщо вони насправді можуть бути в такий спосіб позначені, а пошуки такого вирішення, яке по можливості повністю або хоча б частково задовольняло інтереси обох сторін.

Якщо підсумувати основні *способи усунення протиріч*, що лежать в основі конфлікту, то ними можуть бути такі:

- усунення об'єкта конфлікту;
- розподіл об'єкта конфлікту між сторонами;
- установа черговості або інших правил обопільного використання об'єкта;
- компенсація одній зі сторін за передачу об'єкта іншій стороні;
- розведення сторін конфлікту;
- перенесення відносин сторін в іншу площину, що припускає виявлення в них спільного інтересу й ін.

Фахівцями-конфліктологами розроблений ряд *прийомів мирного розв'язання конфлікту*, у тому числі з'ясовані необхідні для цього фактори [96]. До них відносяться, зокрема, такі:

- інституціональний: існування в суспільстві механізмів для проведення консультацій, переговорів і пошуку взаємовигідних рішень, у тому числі й механізмів у межах законодавчої, судової та виконавчої влади (конституційний суд, арбітраж й ін.);
- консенсусний: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу того, яким має бути прийнятне вирішення. У цьому зв'язку варто навести зауваження В.А. Ядова про те, що «конфлікти більш-менш регульовані, коли в їхніх учасників є спільна система цінностей». При цьому й пошуки взаємоприйнятого рішення стають більш реалістичними;
- фактор кумулятивності: чим він менший, тим вища ймовірність мирного врегулювання. Іншими словами, добре, коли конфлікт не обростає новими проблемами й учасниками;
- фактор історичного досвіду, у тому числі прикладів розв'язання таких (схожих) конфліктів. Тут важливу роль можуть зіграти старійшини й інші шановані особи;

- фактор рівноваги сил: якщо конфлікуючі сторони приблизно рівні за можливостями примусу, то вони будуть змушені шукати шляхи до мирного розв'язання конфлікту;

- психологічний: багато чого залежить від особистісних особливостей тих, хто ухвалює рішення під час конфлікту.

Л.Козер вважає, що суб'єкти конфлікту, якщо вони розуміють його безперспективність чи недоречність, перебудовують свою поведінку так, щоб уже не стільки досягти первісної мети, через яку виник конфлікт, скільки знизити соціальну напругу, породжену ситуацією, що склалася.

Ч.Осгудом (C.Osgood) запропонований і розроблений метод ПРИЗН (послідовні й реципрокні ініціативи зниження напруги) [99]. Він успішно застосовується при розв'язанні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних. Метод ПРИЗН містить такі правила:

1. Робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту прагне знизити напругу та зупинити ескалацію конфлікту.

2. Пояснювати, що примирливі кроки обов'язково будуть здійснені. Конче потрібно повідомити, що, як і коли буде зроблено.

3. Виконувати обіцяне.

4. Спонукаати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок.

5. Поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу й навіть у тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Варто також пам'ятати, що зроблені поступки не повинні приводити до збільшення беззахисності й уразливості сторони, яка їх здійснює.

У багатьох практичних керівництвах з конфліктології викладаються прийоми та методи розв'язання конфліктів. Як приклад, вкажемо на систему ГУР (інтегративне ухвалення рішення), запроповану А.Філлі [99]. Вона складається із шести кроків: 1. Аналіз і корекція ситуації з метою створення необхідних умов для кооперативного клімату. 2. Аналіз і корекція уявлень. За допомогою спеціальних процедур прояснюються глибинні основи конфлікту та позиції учасників. 3. Аналіз і корекція відносин. Учасники прояс-

няють свої почуття стосовно конфлікту й один до одного. 4. Визначення проблеми. 5. Пошук рішення. 6. Ухвалення рішення. Оцінка альтернативних рішень і досягнення згоди щодо одного з них.

Іншим прикладом системи аналізу та розв'язання конфлікту може служити підхід Дж.Бертон [99], що представляє собою 56 правил (кроків), об'єднаних у такі категорії: попередні правила; поведінка посередника; поведінка учасників конфлікту; аналітична стадія; вивчення можливостей; перевірка виконання.

Існують чотири рівні розв'язання конфлікту:

1. Призупинення конфлікту, тобто досягнення згоди про припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні.
2. Домовленість щодо конкретних спірних питань.
3. Виявлення та ліквідація причин, які породили конфлікт.
4. Цілковите примирення сторін.

Результат невдачі в розв'язанні конфлікту виражається такими психологічними категоріями, як: тривога, безпорадність, сум'яття, самотність, поляризація, стрес.

І навпаки, успішне врегулювання конфлікту приводить до ситуації, яка оцінюється зовсім в інших термінах: спокій, веселощі, кипуча енергія, щастя, відкритість, ефективність, відчуття сили, радість спілкування, почуття успіху, відчуття розширення можливостей, почуття ліктя, зміни, ріст позитивних особистих якостей, мир, розслаблення, міцне здоров'я, спокійний сон.

Але негативні наслідки конфліктів можуть бути, звичайно, не тільки психологічними, але й соціальними, вони нерідко несуть із собою втрати величезних матеріальних і людських ресурсів. Особливо руйнівними можуть бути наслідки великомасштабних конфліктів, таких, як масові мітинги та демонстрації протесту, страйки, повстання, революції та війни. Причому той або інший результат конфлікту багато в чому залежить від способу його розв'язання. Як відзначалося, найбільш надійним шляхом до позитивного результату є тактика взаємовигідного співробітництва, компромісу, переговорів.

Звичайно, при цьому не варто забувати, що в конфлікті більшу роль відіграють не тільки раціональні, але й ірраціональні фактори. Конфлікт часто супроводжується розгулом емоцій, високим роз-

палом пристрастей. Під їхнім впливом протиборчі сторони нерідко використовують такі засоби досягнення бажаного результату, які не тільки далекі від рекомендованих наукою, але й взагалі суперечать загальноприйнятим нормам людської моральності.

Концентрованим вираженням негативних прийомів розв'язання соціальних протиріч є так званий *метод прихованих дій*, або *дій нишком*. Використання цієї ризикованої тактики особливо часто веде до руйнівних наслідків.

Сприятливим соціальним середовищем для застосування цієї тактики є низький рівень управлінської, політичної та загальної культури, а також кризовий стан суспільства.

Використання цього способу вирішення конфліктної ситуації передбачає наявність деяких інших передумов, до них належать:

1) прагнення сторін приховати свою участь у боротьбі, що розгортається, через психологічні, економічні або інші міркування. Так, потужний викид «компромату» через засоби масової інформації проти того або іншого кандидата організується на виборах, як правило, його суперником, що претендує на те ж місце, хоча він при цьому, звичайно, воліє залишитися в тіні, спостерігаючи з гори, як мавпа з китайської притчі, як під горою б'ються тигри;

2) відома силова нерівність сторін, підвищений ризик для слабкої сторони у випадку її відкритої участі в конфлікті. Саме обставинами такого роду продиктовані дії аноніма, який шле вищому начальству донос на свого безпосереднього керівника в надії таким шляхом вирішити на свою користь виниклі розбіжності.

Ризикованість застосування цього методу полягає в тому, що він таїть у собі небезпеку негативних наслідків, коли таємне стає явним. У цьому випадку буває важко уникнути різкого падіння престижу тієї або іншої сторони конфлікту, актів протесту або відплати.

Зрозуміло, що набагато легше попередити конфлікт, ніж його розв'язати, тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно вирішувати. Діяльність із *профілактики* конфліктів охоплює такі головні напрямки:

- створення необхідних умов для мінімізації кількості конфліктів і їх розв'язання неконфліктними засобами;

- оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій;

- ліквідація соціально-психологічних причин конфліктів;
- блокування особистісних чинників виникнення конфліктів.

На думку Р.Дарендорфа, успішне врегулювання конфлікту визначають такі фактори [38, с.296]:

- визнання учасниками самого факту конфлікту, існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції;
- спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що передбачає відмову від марних спроб усунення причин;
- організація конфліктних груп з метою маніфестації конфлікту;
- згода сторін відносно дотримання певних правил гри, що, власне, і робить можливою ефективну комунікацію між ними.

Вчені виділяють ряд фундаментальних факторів, які впливають на конструктивний чи деструктивний характер розв'язання конфлікту. До них відносяться: характер проблем, що стосуються конфлікту (їх складність, жорсткість і величина конфлікту); характеристики конфлікуючих сторін; ступінь схожості-відмінності між сторонами; фактори ситуації; навички керування конфліктом (комунікативні навички та навички прийняття рішень); стратегії поведінки в конфлікті (конкуренція чи кооперація).

Дж.Рубін вказує додатково на такий істотний фактор, що визначає можливість керування конфліктом, як «зрілість» конфлікту – таку стадію розвитку конфлікту, коли всі його учасники готові приймати свій конфлікт серйозно та хочуть зробити все, щоб його зупинити. Вчений вважає, що загалом люди не сідають за стіл переговорів, поки не дійдуть до «мертвої точки», коли вже ніхто не вірить, що чогось можна досягти за допомогою примусу чи тиску. Таким чином, існує «правильний» час для переговорів, і його необхідно знайти. Найкраще – досягти, щоб кожна зі сторін розуміла, що при співробітництві вони досягнуть більше, ніж втратять [38, с.300].

Успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії



розв'язання конфлікту, а також організаційних, історичних, правових, психологічних, культурних чинників.

У системі заходів і способів управління конфліктами великого значення набуває організація переговорного процесу, по своїй суті конфліктного медіаторингу. До основних параметрів конфліктного *медіаторингу* відносяться:

1. Аналітика конфлікту.
2. Діагностика конфлікту.
3. Деіндивідуалізація, деперсоніфікація та деперсоналізація конфлікту.
4. Введення інституту посередництва.
5. Створення механізму стримування конфлікту.
6. Поетапне улагодження конфлікту [35].

Деіндивідуалізація, деперсоніфікація, деперсоналізація в процесі управління конфліктом пов'язані з орієнтацією конфліктної поведінки на спільний, а не на особистий сенс. Такі процедури дозволяють виводити конфлікт на рівень об'єктивного протистояння. Вихід за межі суб'єктивності припускає усунення упередженості, особистісних амбіцій, неясності, зв'язку джерела конфлікту з особистісними мотивами. На цьому рівні передбачається, що суб'єкти конфлікту мають розібратися з джерелом і підставою конфлікту, виявити конкретну причину конфліктної взаємодії.

Перш ніж приступити до посередництва в конфлікті й переговорного процесу, менеджер або конфліктолог (медіатор) повинні знати:

- хто бере участь у конфлікті безпосередньо (окремі люди, організації) та хто підтримує кожну зі сторін;
- що лежить в основі конфлікту, що розділяє опонентів, які їхні домагання та причини конфронтації;
- на якій стадії перебуває конфлікт (його історія), чи вживалися спроби врегулювання (якщо так, то які причини зриву та що досягнуто позитивного);
- які відмінності між інтересами, проблемами, позиціями та пропозиціями в конкретній ситуації.

Усі ці питання з'ясовуються до початку переговорів. Після такої попередньої оцінки конфлікту робиться висновок про можливість або неможливість проведення переговорів. Переговори не ведуться, коли сторони припускають, що перемога дістанеться супротивникові або відбудеться несприятливе зрушення балансу сил, а також тоді, коли одна зі сторін вважає, що інша не є правочинною.

Основні елементи переговорів:

1. Предмет переговорів. (Про що ми будемо домовлятися? Як ми визначимо, що є предметом взаємних домагань?).

2. Інтереси та цілі сторін. Спільні інтереси, спільні цілі. (У чому полягають мої інтереси? В чому суть інтересів партнера? У чому ми обоє зацікавлені? В чому специфіка та схожість наших намірів? Які наші цілі, яких результатів ми хочемо добитися на перемовинах? На які результати очікуємо в подальшому?).

3. Легітимність. (За якими правилами ми будемо домовлятися, яким нормам будемо слідувати?).

4. Стандарти прийняття рішень. (На які стандарти, прецеденти ми будемо орієнтуватися, приймаючи рішення?).

5. Опції (варіанти рішень). (Які конкретні рішення можна викласти на стіл?).

6. Зобов'язання учасників перемовин. (Які зобов'язання повинен взяти на себе я? які зобов'язання має взяти на себе мій партнер?).

7. Ресурси. (Які у мене наявні ресурси для виконання рішень і зобов'язань? Які у партнера є ресурси для виконання зобов'язань і рішень?),

8. Учасники переговорів. (Хто є справжнім учасником перемовин? Хто, крім прямих учасників, зацікавлений у результатах переговорів?).

9. Контроль за виконанням рішень. (Хто і як буде контролювати виконання рішень?).

Санкції. (Чи передбачені конкретні санкції за конкретні дії партнерів? Які санкції за які дії передбачені? Хто забезпечує виконання санкцій?) [207, с.145].

Стратегія переговорів – це мистецтво планування та проведення перемовин. На практиці немає єдиної стратегії переговорів, вибір стратегії має відповідати конкретним умовам і обставинам. Тому

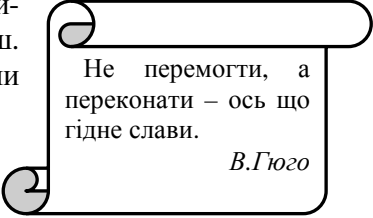
можна говорити, що стратегій є стільки, скільки проведено перемовин. Проте вчені виділяють **базові стратегії проведення переговорів**:

- стратегія «виграш-програш». Цей підхід до перемовин означає: «Буде так, як я вирішу». Людина з такою установкою буде використовувати все можливе (зв'язки, силу характеру, інші переваги) для перемоги над суперником, інтереси якого зневажаються;

- стратегія «програш-виграш». Є люди, які займають відповідну позицію, як тільки розуміють, що не можуть чинити опір: «Я завжди був невдахою». Деякі з них ладні зробити все, щоб не було конфлікту;

- стратегія «програш-програш» виникає при взаємодії двох рішучих, впертих егоцентричних особистостей з установкою лише на виграш. Програють обое, оскільки перемовини заходять у глухий кут;

- стратегія «виграш-виграш» є реалізацією важливого принципу людської взаємодії, який полягає в тому, що виграш одного з партнерів більш результативний, якщо створені умови для успішної діяльності обох партнерів, це стратегія співробітництва [191].



Не перемогти, а  
переконати – ось що  
гідне слави.

*В.Гюго*

Учасники переговорів – це складно керована група людей з різними думками та цілями. Переговори повинні управлятися ким-небудь для досягнення єдиної мети та позитивних результатів.

Реальний процес урегулювання конфлікту потрібно узгоджувати зі змістом роботи на кожному із трьох можливих етапів:

1. Підготовка переговорів: зустріч із кожною стороною; попередня оцінка конфлікту; розробка порядку денного переговорів; перевірка готовності учасників до переговорів.

2. Ведення переговорів: залучення всіх сторін, включених у конфліктну ситуацію; обговорення порядку денного переговорів; прийняття угоди з процедурних питань; почергове слухання кожної сторони; вичленовування інтересів, проблем, пропозицій; роздільне

прослуховування сторін (кокуси); розчленовування проблеми; підведення до першої пропозиції; висування альтернатив; робота з емоційною стороною конфлікту, «вентиляція» почуттів; пошук підходів до угоди, формулювання пропозицій; вироблення поступок.

3. Завершення переговорів: розроблення угоди, її перевірка на реальність, прийняття та підписання; вживання заходів із запобігання «післяконфлікту».

Під час переговорів застосовують різні тактичні прийоми [15].

Тактичні прийоми при позиційному торзі

Прийоми, що використовуються у переговорах цього типу, найбільш відомі та різноманітні.

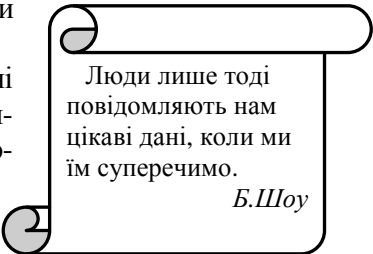
1. *«Завищення вимог»*. Суть його полягає у тому, що опоненти починають переговори з висування значно завищених вимог, на виконання яких вони й не розраховують. Після цього опоненти відступають до більш реальних вимог за допомогою серії вдаваних поступок. Однак при цьому домагаються реальних поступок від протилежної сторони. Якщо первісна вимога надмірно завищена, то вона буде розцінена як неправомірна та не викличе відповідних поступок.

2. *«Невірні акценти у власній позиції»* – це демонстрація крайньої зацікавленості у вирішенні якого-небудь малозначного питання, а надалі – зняття вимоги по даному пункту. Такого роду дії виглядають як поступка, що викликає відповідну поступку опонента.

3. *«Вичікування»* використовується для того, щоб змусити опонента першим висловити свою думку, а потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

4. *«Салямї»* виражається в наданні інформації опонентові дуже маленькими порціями. Цей спосіб використовується для того, щоб одержати якнай-більше відомостей від опонента або затягти переговори.

5. *«Докази кийка»* використовуються в тих випадках, коли один з учасників переговорів зазнає труднощів з контраргументацією або бажає психологічно придушити опонента. Суть цього прийому



Люди лише тоді повідомляють нам цікаві дані, коли ми їм суперечимо.

*Б.Шоу*

полягає в тому, що як доказ апелюють до вищих цінностей та інтересів, починаючи з висловлень типу: «Ви розумієте, на що заміряєтеся?!».

6. *«Навмисний обман»* використовується для досягнення або для запобігання певних наслідків і являє собою: викривлення інформації; повідомлення свідомо невірної інформації; відсутність повноважень для прийняття рішень з тих чи інших питань; відсутність намірів виконувати умови угоди.

7. *«Висування вимог по зростаючій»*. Якщо один з учасників переговорів погоджується із внесеними пропозиціями, інший учасник може вдатися до висування все нових і нових вимог.

8 *«Висування вимог в останню хвилину»*. Використовується наприкінці переговорів, коли залишається тільки укласти угоду. У цій ситуації один з учасників висуває нові вимоги, розраховуючи на те, що його опонент піде на поступки заради збереження досягнутого.

9 *«Подвійне тлумачення»* полягає в тому, що при виробленні підсумкового документа одна зі сторін «закладає» у нього формулювання з подвійним змістом. Згодом такий виверт дозволяє трактувати угоду в своїх інтересах.

10 *«Тиск на опонента»* використовується з метою добитися від нього поступок і змусити погодитися на пропоноване рішення. Він може реалізовуватися через вказівку на можливість припинення переговорів; демонстрацію сили; пред'явлення ультиматуму; попередження про наслідки, неприємні для опонента.

Тактичні прийоми при веденні переговорів на основі інтересів

Якщо використання першої групи прийомів демонструє ставлення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

1. *«Поступове підвищення складності обговорюваних питань»*. Суть цього прийому полягає в тому, щоб починати обговорення з тих питань, які викликають найменші розбіжності. А потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін із самого початку переговорів і сформуванню сприятливої атмосфери.

2. «Поділ проблеми на окремі складові» полягає в тому, щоб не намагатися відразу розв'язати всю проблему, а, виділивши в ній окремі аспекти, поступово досягати взаємної згоди.

3. «Винесення спірних питань “за дужки”» використовується у тому випадку, якщо виникають труднощі з досягненням угоди з усього комплексу проблем. Прийом полягає в тому, що спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

4. «Один ріже, інший вибирає». Прийом заснований на принципі справедливості розподілу: одному надається право розділити (пиріг, повноваження, територію, функції й т. ін.), а іншому – вибрати із двох частин одну. Зміст цього прийому полягає в наступному: перший, побоюючись одержати меншу частку, буде прагнути до того, щоб розділити максимально точно, порівну.

5. «Підкреслення спільності». Прийом полягає в тому, щоб вказати на ті аспекти, які поєднують опонентів: зацікавленість у позитивному результаті переговорів; взаємозалежність опонентів; прагнення уникнути подальших матеріальних і моральних втрат; наявність тривалих відносин між сторонами до виникнення конфлікту.

Тактичні прийоми двоїстого характеру – третя група прийомів, які схожі за своїм проявом, але мають різний сенс залежно від того, у межах якої стратегії використовуються.

1. «Випередження заперечень». Прийом зводиться до того, що учасник переговорів, який починає обговорення, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, коли це зробить опонент. Використання цього прийому в межах торгу в певній мірі вибиває в опонента ґрунт з-під ніг і викликає необхідність коректування доказів «на ходу». При прагненні вести переговори на основі інтересів метод сигналізує про бажання уникнути гострої конфронтації, визнання певної правомірності претензій опонента.

2. «Економія аргументів» полягає в тому, що всі наявні аргументи висловлюються не відразу, а поетапно. Якщо учасники переговорів орієнтуються на позиційний торг, то цей прийом дозволяє їм «притримати» частину аргументів, щоб використовувати їх у скрутній ситуації. При переговорах на основі інтересів

має місце інший варіант даного прийому. «Економія аргументів» полегшує сприйняття інформації, дозволяє уникнути ігнорування того або іншого доказу опонентом.

3. «*Повернення до дискусії*». Прийом зводиться до того, що питання, які вже обговорювалися, знову виносяться на порядок денний. У ситуації торгу цей прийом використовується для того, щоб затягти переговорний процес і уникнути прийняття угоди. Учасники переговорів, що орієнтуються на партнерський підхід, використовують цей прийом в тому випадку, якщо для когось із них питання дійсно залишилося неясним.

4. «*Пакування*». Полягає в тому, що кілька питань погоджуються та пропонуються до розгляду разом (у вигляді «пакета»). «Пакет» у межах торгу включає як привабливі, так і мало прийнятні для опонента пропозиції. Таку «пакетну угоду» називають «продажем з довантаженням». Сторона, що пропонує «пакет», виходить із того, що опонент, зацікавлений у декількох пропозиціях, прийме й інші. У межах переговорів на основі інтересів цей прийом має інший зміст. Тут «пакет» орієнтований на пов'язування інтересів з можливим виграшем для всіх учасників.

5. «*Блокова тактика*». Використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні своїх дій з іншими учасниками, що виступають єдиним блоком. Якщо опоненти орієнтуються на партнерський підхід, то цей прийом дозволяє спочатку знайти рішення для групи учасників і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення. При позиційному торзі прийом «блокової тактики» використовується для об'єднання зусиль, що блокують реалізацію інтересів протилежної сторони.

6. «*Відхід*» може виражатися в переведенні обговорення на іншу тему або інше питання, у проханні відкласти розгляд проблеми. У межах позиційного торгу тактика уникання застосовується з метою:

- не дати опонентові точної інформації;
- не вступати в дискусію, якщо, наприклад, позиція з даного питання погано пророблена;
- відхилити в непрямій формі небажану пропозицію;
- затягти переговори.

Учасники переговорів на основі інтересів використовують «уникання» у тих випадках, коли необхідно: 1) обміркувати пропозицію; 2) погодити питання з іншими особами.

Характеристика тактичних прийомів, використовуваних на різних етапах ведення переговорів, дозволяє звернути увагу на важливий аспект, що відрізняє одні прийоми від інших. Цей критерій – мета, заради досягнення якої використовується той або інший прийом. І ці цілі полягають у бажанні полегшити досягнення взаємовигідного результату, або у прагненні до одностороннього виграшу.

У першому випадку дії учасників переговорів відрізняють скоріше щирість і відкритість, а використовувані при цьому тактичні прийоми коректні. Якщо ж опоненти орієнтовані на одержання односторонніх переваг, то їх дії найчастіше мають прихований характер. Прийоми, які при цьому використовуються, називають по-різному: неприпустимими, спекулятивними, недозволенними. Але точніше всього їх суть відбиває термін «маніпулятивні». Маніпуляцію можна визначити як вид психологічного впливу, використовуваного для досягнення одностороннього виграшу за допомогою прихованого спонукання іншого до здійснення певних дій. Для того, щоб нейтралізувати маніпулятивний вплив, насамперед, необхідне знання прийомів такого впливу та своєчасне їхнє виявлення.

*Маніпуляція – це вид психологічного впливу, використовуваного для досягнення одностороннього виграшу за допомогою прихованого спонукання іншої людини до здійснення певних дій.*

Варто також зауважити, що, з точки зору етики медіатора, важливим виглядає питання про ступінь маніпулятивності процесу переговорів. З одного боку, медіація – це, безумовно, маніпуляція, адже медіатор застосовує психологічний вплив на клієнтів з метою досягти не лише їх цілей на перемовинах, але й реалізації (іноді – перш за все) власної: розв'язати конфлікт за оптимальним принципом «виграш-виграш» (бажано – з найменшими втратами), при цьому медіатор навмисно приховує від одної сторони інформацію, отриману від іншої, як і власний хід думок щодо шляху вирішення



конфлікту. З іншого, – медіація володіє рисами, які суттєво відрізняють її від суто маніпулятивного впливу на сторони: медіатор не спонукає сторони до певних намірів, що не відповідають їх справжнім цілям, потребам і бажанням, не підміняє інтереси сторін власними (хоча, його інтереси можуть з ними співпадати) та зазвичай не сприймає ні одну сторону як річ, а вдалий медіативний процес як засіб власного існування. Отже, медіація – це варіант переважно прихованого психологічного впливу посередника на сторони конфлікту з метою досягнення спільних цілей, що лише частково маніпулятивний.

Наслідки застосування тактик розв'язання конфлікту в цілому можуть бути як позитивні, так і негативні, що залежить не лише від правомірності домагань сторін, але й від перипетій боротьби.

Зокрема, переваги підходу «виграш – виграш» полягають у тому, що вигоду одержують обидві сторони, у зв'язку із чим ухвалене рішення набуває більш міцного, сталого характеру.

Трансформація конфліктних взаємин у відносини згоди досягається, як показує досвід, у результаті здійснення таких дій або кроків:

1. Необхідно виділити спеціальний час для спілкування, розмови, дискусії. При цьому часто доводиться подолати бажання іншої сторони піти від контакту, вдатися до тактики уникання. Щоб подолати таке бажання, важливо переконати іншого в тому, що подолання розбіжностей вигідно і йому. Важливо не зв'язувати іншу сторону ніякими попередніми зобов'язаннями, крім участі в майбутньому діалозі та виключенні при його проведенні залякування та погроз, тобто спроб силового тиску. Однак досить важливо завчасно домовитися про ухвалення рішення про закінчення зустрічі тільки за взаємною згодою, щоб не допустити, наскільки це буде можливо, її передчасного закінчення, тобто її припинення до створення умов для переходу до наступного етапу.

Лише та перемога є справжньою, коли ніхто не почувався переможеним.

*Будда*



Але для цього потрібно виконати й деякі інші кроки.

2. Варто забезпечити сприятливу обстановку на весь період проведення зустрічі. Це означає створення необхідних зручностей для спокійного проведення зустрічі. У приміщенні, де ведеться бесіда, не повинно бути сторонніх, потрібно уникати й телефонних дзвінків. Корисно звернути увагу й на такі дрібниці, як температура в приміщенні, освітлення й т. ін. Потрібно заздалегідь приготуватися до тривалого обговорення конфлікту та серйозної нервової напруги. Корисно зберігати в таємниці зміст бесід надалі до повного врегулювання конфлікту. Тільки дотримання цих основних умов проведення зустрічі забезпечить успіх головного, третього кроку регулювання конфлікту.

3. Дотримання основних правил обговорення проблеми. Найголовніші з них:

- із самого початку діалогу потрібно виразити оптимістичну надію на досягнення в результаті взаємовигідного рішення. Після цього корисно нагадати про необхідність дотримання попередньо погоджених умов проведення бесіди: не переривати обговорення передчасно, утримуватися від силових ігор і т. ін.;

- після цих вступних зауважень доцільно перейти до наступного моменту бесіди: сформулювати суть проблеми та запросити співрозмовника викласти своє бачення виниклої ситуації, що й буде означати початок основного процесу переговорів. У процесі їх розвитку не варто відволікатися від поставленої проблеми, обговорювати погоду, розповідати анекдоти й т. ін. Не варто і виражати сумнів в успіху зустрічі. Потрібно докласти максимум зусиль, щоб направити бесіду до конструктивного результату. Із цією метою можна, наприклад, висловити співчуття із приводу своєї поведінки в минулому, заявити про свою готовність піти на поступки зі спірного питання, виразити розуміння проблем співрозмовника, добрі почуття, повагу до нього, прагнення до пошуку взаємоприйнятних рішень;

- при налагодженні такого процесу обміну жестами примирення й настає зрештою вирішальний момент діалогу, в підсумку якого слабшає напруженість, підсилюється довіра та досягається бажаний прорив у взаєминах, що дозволяє укласти договір про розв'язання конфлікту на взаємовигідних умовах.

4. Укладання договору і є завершальною частиною процесу врегулювання конфлікту на основі тактики компромісу. Але для того, щоб договір став міцним, здійсненим, він повинен бути взаємовигідним, збалансованим, компромісним. Причому рішення має бути конкретним, точно визначати, хто, коли й що повинен робити, і не складатися із загальних фраз про взаємоповагу, щирість один з одним і т. ін. Досягнуту угоду найкраще, не покладаючись на свою пам'ять, оформити в письмовій формі, а її копію вручити кожній стороні конфлікту.

Розглянутий процес проведення діалогу з метою врегулювання конфлікту на основі тактики компромісу одержав назву чотирикровокового методу. Він рекомендується конфліктологами як найбільш ефективний спосіб перетворення конфліктної поведінки у відносини співробітництва.

У вітчизняній літературі до ймовірних результатів (наслідків) конфлікту відносять:

- припинення конфлікту в результаті взаємного примирення сторін;
- припинення конфлікту шляхом симетричного його розв'язання (обидві сторони виграють або програють);
- те ж – шляхом асиметричного рішення (виграє одна сторона);
- переростання конфлікту в інше протиборство;
- поступове загасання конфлікту.

Неважко бачити, що у цій класифікації поєднані об'єктивні результати конфлікту із суб'єктивними способами його розв'язання. Якщо їх розділяти, то одержимо дещо інші види. Американський дослідник Р. Даль виділяє три можливі альтернативи завершення конфлікту: глухий кут, застосування насильства та мирне врегулювання. Інакше комбінуючи різні варіанти, можна сказати, що конфлікт завершується загибеллю однієї або обох сторін, припиняється «до кращих часів» або одержує те або інше конструктивне вирішення.

У разі невирішення конфліктних ситуацій виникають такі проблемні ситуації:

- конкурентні, непродуктивні взаємини між людьми;
- відсутність прагнення до співробітництва та добрих стосунків;

- формується уявлення про протилежну сторону як про ворога, а про свою позицію лише як позитивну;
- згортання або повне припинення взаємодії з протилежною стороною, що стає на заваді вирішенню ділових завдань;
- переконання, що перемога в конфлікті важливіша, ніж розв'язання наявної проблеми;
- відчуття образи, невдоволення, поганий настрій тощо.

У процесі переговорів можна досягти угоди двох типів. Перший – компромісний, коли обидві сторони шляхом взаємних поступок знаходять проміжний варіант угоди, тобто, таке рішення, яке, хоча й враховує інтереси сторін, але не повністю. Тут крок назустріч заставляє водночас поступитися власними інтересами. Другий варіант компромісної угоди досягається тоді, коли одна зі сторін поступається в одній сфері, а друга – в іншій. Інший тип угоди передбачає пошук сторонами якоїсь альтернативної основи для розв'язання протиріч. Такий різновид угоди має бути вигідний обом сторонам, щоб не лише розв'язати конфлікт, але й повністю задовольнити сторони, що домовляються. З точки зору спеціалістів з переговорів, угода будь-якого типу – компромісна чи взаємовигідна – приносить виграш і психологічне задоволення обом сторонам, так що результативний договір насправді є «перемогою без переможених» (Ч.Каррас) [181, с.125].

Отже, досягнення угоди можливе на основі *трьох типів рішень*:

- серединного;
- асиметричного;
- принципово нового рішення.

Типовим рішенням на переговорах є *серединне, або компромісне, рішення*. У цьому випадку конфліктуючі сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінні.

Другий тип рішень – *асиметричне рішення*, при якому поступки однієї зі сторін конфлікту значно перевищують поступки іншої. Угода на основі такого рішення частіше всього ухвалюється у тих ситуаціях, коли:

- має місце значна відмінність у співвідношенні сил конфліктуючих сторін;

- один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою, що й загрожує ще більшими втратами;
- проблема, що вимагає вирішення, для одного з опонентів набагато менш важлива, порівняно з перспективами подальших взаємин.

Усі ці фактори можуть мати місце, наприклад, у конфлікті між батьками та їх сином-підлітком, який у результаті погоджується на ухвалення асиметричного рішення, одержуючи явно менше умовної половини.

Ступінь асиметрії може бути різний. Крайнім її вираженням є майже повна зневага інтересами однієї з конфліктуючих сторін. І якщо асиметричне рішення в цілому найменш стабільне, то при значній асиметрії воно найчастіше сприймається як тимчасова поступка опонентові. У цьому випадку в сторони, що програла, виникає бажання реваншу, як тільки для цього трапиться можливість.

Третій тип рішення – *принципово нове рішення*, при якому протиріччя повністю вирішується або стає несуттєвим, і відносини конфліктуючих сторін змінюються кардинально. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає кропіткої роботи учасників переговорів, що орієнтуються на повне завершення конфлікту.

Принципово нове рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін. Це дозволяє виявити непересічні інтереси та тим самим розв'язати конфлікт до взаємного задоволення опонентів.

Інший шлях до принципово нового рішення можливий через зміну інтересів або їх переоцінку. У цьому випадку має місце включення обговорюваної проблеми в більш широкий контекст. Таке відбувається, наприклад, коли опоненти поєднуються для розв'язання спільної, більш серйозної, небезпечної проблеми, і їх протиріччя сприймається інакше.

**Робота над угодою** може здійснюватися у двох варіантах. Перший припускає спочатку вироблення угоди в цілому, а потім – узгодження деталей з кожного спірного питання. Можливий і інший шлях. У цьому випадку учасники переговорів застосовують послідовне узгодження кожного спірного питання, що створює

серію деталізованих домовленостей. Комбінація цих приватних рішень і становить підсумкову угоду. Який би варіант не був обраний, робота над угодою містить у собі ряд послідовних дій.

Насамперед учасники переговорів повинні розробити об'єктивні критерії, що дозволяють оцінити вироблені варіанти вирішення проблеми. В якості таких критеріїв можуть бути використані:

- загальні цінності, моральні принципи;
- звичаї та традиції, шановані обома сторонами;
- закони, інструкції, професійні норми;
- експертні оцінки;
- прецеденти;
- інше.

Використовувані критерії повинні бути незалежні від бажань сторін, інакше вони не будуть сприйматися як слушні. Критерії мають бути практичними та влаштовувати всіх учасників переговорів. Зневага цими характеристиками може привести до нерозумної угоди та мати сумні наслідки.

Наступний крок учасників переговорів при роботі над угодою полягає у виборі за допомогою об'єктивних критеріїв найбільш прийняттого рішення.

Нарешті, останнє – укладання рішення на основі обраного методу. На двосторонніх переговорах процедура ухвалення рішення досить проста. Якщо опоненти орієнтуються на стратегію торгу, то рішення ухвалюється, незалежно від того, обидві сторони згодні з ним, чи одна сторона просто капітулювала. У ситуації переговорів на основі інтересів не тільки має місце обопільна згода сторін, але й відсутній вимушений характер такого кроку. На багатосторонніх переговорах застосовуються такі методи ухвалення рішення: 1) консенсус, 2) більшість голосів.

Метод консенсусу (від лат. *consensus* – згода, єдність) припускає згоду всіх учасників переговорів з виробленим рішенням. Метод заснований на «визнанні чужих інтересів як умови здійснення інтересів власних». Угоди, укладені на основі консенсусу, є найбільш міцними, тому що цей метод несумісний з негативною позицією хоча б одного з опонентів. Однак консенсус має не тільки достоїнства, але й недоліки:

- якщо хоча б один з опонентів заперечує, то рішення не буде затверджено, і переговори зайдуть у глухий кут;
- необхідність багаторазових погоджень може бути використана для затягування переговорного процесу;
- небезпека зриву переговорів практично біля фінішу може змусити конфліктуючі сторони до прийняття розпливчастих формулювань рішень.

Якщо ж учасники переговорів використовують для затвердження рішення метод більшості, то в них більше шансів дійти згоди. Однак у цьому випадку актуальною стає проблема виконання домовленостей.

У випадку успіху переговорів вони завершуються закріпленням рішення в підсумкових документах або обмежуються усними домовленостями – залежно від офіційності ситуації.

Потрібно мати на увазі, що не завжди переговори ведуться чітко відповідно до викладеної схеми. У міру просування до результату переговорів конфліктуючі сторони можуть повертатися до уточнення питань, розглянутих раніше. Але загальна логіка послідовності етапів ведення переговорів повинна зберігатися. Її порушення може привести до затягування переговорного процесу або його зриву.

Період прямої взаємодії сторін завершився, але говорити про закінчення переговорів було б передчасно. Опоненти залишають «стіл переговорів», а сам переговорний процес вступає у заключну стадію аналізу результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Насамперед кожній зі сторін необхідно проаналізувати минулі переговори незалежно від того, були вони вдалими чи ні, та виявити:

- наскільки добре була проведена підготовка до переговорів;
- чи була дотримана запланована програма переговорів;
- який був характер взаємин з опонентами;
- які аргументи були переконливі для опонентів, а які вони відхилили та чому:
  - чи довелося йти на поступки та які будуть їхні наслідки;
  - які виникали труднощі в процесі переговорів;

- які перспективи подальших взаємин;
- який досвід переговорів можна використовувати в майбутньому;
- які основні причини досягнутих результатів.

Наочним критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не варто трактувати як безумовний успіх.

Отже, конструктивною альтернативою силовим методам розв'язання конфлікту є шлях переговорів, характер яких докорінно змінився після появи методу принципів переговорів, розробленого Р.Фішером і У. Юрі. Суть його коротко можна викласти так:

1. Стосунки учасників переговорів визначаються тим, що вони партнери, перед якими стоїть завдання спільного прийняття рішення. Тому учасники ситуації повинні сприймати один одного не як супротивника, конкурента, а бути поступливими, підтримуючи дружню атмосферу.

Мудрість починається з уміння по-різному дивитися на одну і ту саму проблему.

*В. П. Шейнов*

2. Мету перемовин їх учасники мають бачити у розумному рішенні, отриманому швидко і за повної згоди.

3. При веденні переговорів необхідно відділяти суперечки між людьми від завдань, що вирішуються, поважати думку іншого, не нав'язувати свою позицію, довіряти йому.

4. Потрібно бути м'якими з людьми та вимогливими до задач.

5. Варто діяти незалежно від довіри чи недовіри, а з готовністю використовувати розумні засади, очікуючи того ж від партнера.

6. Необхідно зосередитися на вигодах, а не на позиціях (незалежно від конкретних позицій партнерів шукати взаємовигідні рішення).

7. Потрібно вивчати інтереси сторін.

8. Не встановлювати «нижньої межі» – найгіршого варіанту, допустимого в даній ситуації (хоча він може втримати від нерозумних кроків), – він скоує ініціативу. Варто пропонувати найкращу альтернативу пропонованій угоді.

9. Продумати можливість взаємної вигоди.



10. Представити багато варіантів на вибір, а рішення прийняти пізніше.

11. Наполягати на використанні об'єктивних критеріїв, попередньо їх обговоривши.

12. Старатися досягти результату, заснованого на нормах, незалежних від волі.

13. Роздумувати та прислухатися до доказів, поступатися принципам, а не тиску [38].

Згідно методу Фішера та Юрі, переговори передбачають використання ненасильницьких засобів і прийомів для вирішення проблеми. Здебільшого вони стосуються нормалізації відносин, перерозподілу, створення нових розумінь, узгоджень. Можуть виконувати інформаційну (сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові до спільних дій), комунікативну (створення нових зв'язків і відносин), регулятивну, координуючу, пропагандистську (дають змогу одній зі сторін представити себе у вигідному світлі перед громадськістю) функції. Буває, що їх використовують для зволікання з прийняттям рішення, з'ясування аргументів, слабких місць суперника.

Переговори є складним процесом, у якому виділяється 3 етапи [205].

1. Підготовка. Здійснюється як за організаційним (формування делегації, визначення місця та часу проведення, узгодження питань тощо), так і змістовим (аналіз проблеми, складання концепції переговорів, визначення можливих варіантів рішення, вироблення пропозицій) напрямками.

2. Проведення переговорів. Уточнюються інтереси, концепції, позиції учасників, обґрунтовуються погляди, пропозиції, узгодження позицій і вироблення домовленостей.

3. Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Важливим чинником, що впливає на результативність завершення конфлікту, є участь у його врегулюванні *третьої сторони*. Вона може діяти як сила, що підтримує одну зі сторін, і як незалежний посередник.

Хоча переговори відбуваються щодня, вести їх належним чином нелегко. Стандартна стратегія переговорів дуже часто залишає в

людей почуття незадоволеності, виснаження або відчуження, а нерідко – й усього разом.

Люди опиняються перед дилемою. Вони бачать лише дві можливості ведення переговорів – бути поступливим або твердим.

М'яка за характером людина бажає уникнути особистого конфлікту та заради досягнення угоди з готовністю йде на поступки, які часто обертаються відчуттям ущемлення й образи.

Стійкий і непоступливий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання воль, у якому сторона, що зайняла крайню позицію та завзято наполягає на своєму, одержує більше. Він прагне перемогти, однак така поведінка часто викликає відповідну реакцію – стійкий опір, що вимотує власні життєві ресурси та псує відносини з іншою стороною.

Є третій шлях ведення переговорів – це позиція, що поєднує слабкість і непоступливість. Це вище згаданий метод принципівих переговорів, який полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не торгуватися із приводу того, на що може або не може піти кожна зі сторін (чим поступитися).

Цей метод припускає прагнення знайти взаємну вигоду скрізь, де це можливо, а там, де інтереси не збігаються, потрібно наполягати на такому результаті, який був би обґрунтований якимись слухними зовнішніми об'єктивними нормами, незалежно від волі кожної зі сторін.

Виділяють чотири елементи методу принципівих переговорів:

1. *Люди*. Розмежуйте учасників і предмет переговорів. Якщо не прямо, то побічно учасники переговорів повинні прийти до розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися із проблемою, а не один з одним.

Перший пункт ураховує той факт, що людські істоти не комп'ютери. Ми – істоти із сильними емоціями, у яких часто радикально різне сприйняття, і нам буває важко спілкуватися. Як правило, емоції пов'язуються з об'єктивними властивостями

Більшість людей цікавляться всім на світі, виключаючи те, що насправді потрібно знати.

*О.Уайльд*

проблеми. Перевага тієї або іншої позиції погіршує справу, тому що люди ідентифікуються зі своїми позиціями. Тому, перш ніж почати працювати над суттю проблеми, необхідно відокремити «проблему людей» і розбиратися з нею окремо. Звідси випливає перша рекомендація: зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.

2. **Інтереси.** Зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях. Ціль переговорів полягає не у реалізованості відстоюваних позицій, а в задоволенні прихованих інтересів. Прийнята на переговорах позиція часто приховує те, чого ви в дійсності прагнете, заважаючи досягненню ваших справжніх інтересів.

Другий пункт націлений на подолання недоліків, які виникають із концентрації уваги на позиціях, заявлених учасниками, у той час як ціль переговорів полягає в задоволенні їх прихованих інтересів. Прийнята на переговорах позиція часто приховує те, чого ви в дійсності прагнете. Досягнення компромісів між позиціями навряд чи приведе до угоди, яка ефективно відповідала б потребам, що спонукали учасників зайняти ці позиції. Другий базовий елемент даного методу: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.

3. **Варіанти.** Перш, ніж вирішити, що робити, виділіть коло можливостей (розробіть взаємовигідні варіанти).

Третій пункт стосується труднощів, що виникають при виробленні оптимальних рішень під тиском. Спроби прийняти рішення в присутності супротивника звужують поле вашого зору. Коли багато чого поставлено на карту, здатність до творення обмежена. До цього ж приводить прагнення відшукати єдино правильне рішення. Успіху переговорів часто заважають дефіцит

Проблему неможливо вирішити, знаходячись на тому ж рівні мислення, на якому вона була створена.

*А.Ейнштейн*

часу та прагнення відшукати єдино вірне рішення. Ви можете звести нанівець ці обмежуючі обставини, продовживши час, призначений для обмірковування широкого кола можливих рішень, які враховували б спільні інтереси та творчо примиряли інтереси незбіжні. Звідси випливає третій базовий пункт: розробіть взаємовигідні варіанти.

4. **Критерії.** Наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Коли інтересам учасника переговорів що-небудь прямо протиставляється, він може досягти сприятливого результату, просто виявивши впертість. Однак можна протистояти такому натиску, наполягаючи на тому, що непоступливість не є достатнім аргументом і що угода повинна відображати якісь слушні норми, а не залежати від «залізної» волі кожної зі сторін.

Це не означає, що умови повинні ґрунтуватися на нормах, які вибираєте ви, а має на увазі тільки наявність якихось слушних критеріїв, наприклад, ринкових цін, експертної думки, звичаїв або законів, які й повинні визначати результат. Обговорюючи такі критерії, а не бажання або, навпаки, небажання щодо чого-небудь, жодна зі сторін не буде змушена поступатися іншій: обидві можуть сподіватися на слушне рішення. Звідси четвертий базовий пункт: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Ці норми, прийняті всіма сторонами, що домовляються, відіграють роль фундаменту, на якому будується взаємоприйнятна угода. Такими нормами, або об'єктивними критеріями, можуть бути спільні підходи, цінності, звичаї, правила, інструкції, закони, експертні оцінки, аналогічні приклади (прецеденти) та ін.

Ці чотири елементи принципових переговорів можуть урахуватися вами, як тільки ви почнете обмірковувати переговори й аж до моменту, коли угода вже ухвалюється, або ви вирішуєте відмовитися від подальших зусиль. Даний період можна розділити на три окремі стадії: аналіз (збір інформації, осмислення її, постановка діагнозу ситуації), планування (складання плану дій, послідовності висловлення пропозицій, аргументів, контрдоказів) і дискусія.

Розглянемо докладніше кожний із чотирьох згаданих елементів методу принципових переговорів.

### ***Елемент 1. Не змішуйте людей і обговорювані проблеми***

1. Учасники переговорів – насамперед люди. Нездатність сприйнятливо ставитися до інших людей як до особистостей з їхніми особливостями може катастрофічно відбитися на переговорах.

2. Кожний учасник переговорів переслідує подвійний інтерес: щодо суті справи та взаємин між партнерами. Переговори переважно ведуться в контексті відносин, що мають продовження,

тому кожний раунд переговорів важливо проводити так, щоб він у більшій мірі сприяв розвитку майбутніх відносин і майбутніх переговорів, а не заважав їм.

3. Відносини звичайно узгоджуються із проблемою. Головний наслідок «людського фактора» у переговорах полягає в тому, що

Люди охоче вірять  
тому, чому хочуть  
віроти.

*Ю. Цезар*

виникає тенденція пов'язувати відносини між сторонами з дискусіями по суті справи. Обидві сторони, що сперечаються, – та, яка висуває вимоги, й та, яка відхиляє їх, – як правило, ставляться до людей і проблеми як до того самого фактора. У сім'ї такі зауваження, як «на кухні безлад» або «на нашому рахунку залишилося мало грошей», можуть бути зроблені просто з метою означити проблему, але, швидше за все, будуть сприйняті як особисте обвинувачення.



4. Поставте себе на місце протилежної сторони та постарайтеся подивитися на проблему з іншого погляду.

5. Не робіть висновку про наміри людей, виходячи із власних побоювань. Не вважайте свої страхи за наміри іншої сторони.

6. Ваша проблема – не провина інших. Обвинувачувати інших – найлегше, особливо у випадку, коли ви відчуваєте, що інша сторона дійсно відповідальна за щось. Але навіть якщо ваші обвинувачення слухні, вони зазвичай непродуктивні. Наполягання змушує іншу сторону займати оборонну позицію та не погоджуватися з тим, що ви прагнете повідомити. Поклавши на когось провину, ви міцно пов'яжете людей із проблемою.

7. Обговорюйте сприйняття один одного. Сміливо, чітко та переконливо говорячи про те, що турбує вас, і обговоривши все, що турбує протилежну сторону, ви тим самим внесете в переговори найкраще, що тільки може зробити учасник.

8. У виробленні рішення мають брати участь усі зацікавлені сторони. Якщо учасники переговорів з іншої сторони недостатньо залучені до процесу ухвалення рішення, вони навряд чи схваллять його результати. Якщо ви прагнете, щоб інша сторона погодилася з неприємним для неї висновком, надто важливо зробити її учасником підготовки цього висновку. Звертайтеся частіше до іншої сторони за порадою.

9. Постарайтеся усвідомити як свої почуття, так і почуття іншої сторони: виявіть свої емоції й аргументуйте їхню правомірність. Дозвольте іншій стороні «випустити пару»; не реагуйте на емоційні прояви.

10. Використовуйте символічні жести. Дружня участь, вираження жалю, невеликий подарунок, обмін рукостисканням, спільна трапеза, вибачення – усе це може стати безцінною можливістю для зняття ворожої ситуації з мінімальними витратами.

11. Уважно слухайте та показуйте, що ви чули те, що було сказано. Перепитуйте («чи вірно я зрозумів (ла): ви говорите, що...»), проговорюйте своє розуміння того, що мала на увазі інша сторона («Ваші докази я зрозумів (ла) так:...»).

12. Говоріть про себе, а не про них. Набагато краще сказати: «Я почуваю себе обманути» замість: «Ви порушили своє слово».

13. Говоріть заради досягнення мети. Іноді проблема виникає не через брак спілкування, а від його надлишку. Коли роздратування та неправильне сприйняття надмірно великі, краще не висловлювати певні думки.

14. Особисте знайомство полегшує переговорний процес. Набагато легше приписувати низькі наміри невідомій абстракції за назвою «інша сторона», ніж комусь, з ким ви особисто знайомі. Чим швидше незнайома людина стане вам знайомою, тим імовірніше полегшення переговорів: ви зможете створити основу довіри в складній ситуації.

15. Будьте готові розбиратися із проблемою, а не з людьми. Оптимальна стратегія полягає в розгляді один одного як партнерів у спільних пошуках слушної угоди, що задовольняє всіх.

### ***Елемент 2. Зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях***

1. Інтереси визначають поведінку людей, вони є мовчазною рушійною силою на тлі створюваного шуму через позицію. Ваша

позиція – це щось, що ви вирішили. Ваші інтереси – це щось, що змусило вас ухвалити рішення. Щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції.

2. Інтереси визначають проблему. Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті інтересів.

3. За протилежними позиціями поряд із протиріччями перебувають спільні та прийнятні інтереси.

4. Як за позиціями побачити інтереси:

- запитайте: «Чому ...?». Поставте себе на їхнє місце. Розгляньте кожну позицію, яку вони займають, і спробуйте зрозуміти, чому їх позиції саме такі;

- запитайте: «Чому ні ...?». Проаналізуйте, чому ваші пропозиції відкидаються;

- майте на увазі: у кожної сторони – безліч інтересів;

- найбільш сильні інтереси – це основні людські потреби: безпека, економічний добробут, почуття належності, визнання, розпорядження власним життям;

- складіть перелік інтересів на папері.

5. Говоріть про інтереси. Інша сторона може не знати, які ваші інтереси, а ви можете не здогадуватися про те, які їхні інтереси. Якщо ви прагнете, щоб інша сторона взяла до уваги ваші інтереси, треба пояснити, у чому вони полягають.

6. Пояснюючи ваші інтереси, покажіть їхню життєву важливість. Будьте точними. Конкретні деталі не тільки викликають довіру до вашого опису, але й надають йому ваги.

7. Визнайте інтереси іншої сторони частиною проблеми. Покажіть, що ви зрозуміли їхні інтереси.

8. Спочатку сформулюйте проблему, а потім – запропонуєте своє рішення, що враховує інтереси обох сторін.

9. Дивіться вперед, а не назад. Ви краще задовольните свої інтереси, якщо будете говорити про те, чого прагнете досягти, а не про те, що у вас було. Замість того, щоб сперечатися з іншою стороною про минуле, говоріть про те, чого ви прагнете в майбутньому. Замість того, щоб просити їх пояснити те, що не зробили вчора, запитайте: «Хто і що повинен зробити завтра?».

10. Будьте тверді, говорячи про проблему, але м'які з людьми. Слухайте їх з повагою, виявляйте до них люб'язність, підкреслюйте своє прагнення зрозуміти їхні проблеми. Продемонструйте людям, що ви зайняті проблемою, а не шукаєте сварки.

### ***Елемент 3. Знаходьте взаємовигідні варіанти***

У більшості переговорів їх учасники допускають чотири серйозні прорахунки, які перешкоджають створенню потрібних варіантів:

1. Передчасне судження. Немає нічого більш шкідливого у виявленні варіантів, ніж критичний настрій, коли ви готові вхопитися за недоліки будь-якої ідеї. Судження перешкоджає уяві.

2. Пошук єдиної відповіді. Прагнення із самого початку знайти єдино вірну відповідь створює щось схоже на коротке замикання в розумовому процесі рішень, який дозволяє вибрати з більшого числа можливих відповідей.

3. Переконаність у неможливості «збільшити пиріг». Майстерність у знаходженні варіантів – найкорисніша якість у переговорах. Гарний «медіатор» спочатку «збільшує пиріг», перш ніж розділити його.

4. Думка, що «рішення їх проблеми – це їх проблема». Якщо ведучий переговори прагне досягти домовленості, яка відповідає його власним інтересам, він повинен запропонувати таке рішення, яке відповідало б інтересам інших.

Для створення творчих підходів до пошуку варіантів скористайтеся такими рекомендаціями:

- відокремлюйте етап пошуку варіантів від етапу оцінки;
- розширюйте коло варіантів за столом переговорів, замість того щоб шукати єдину відповідь;
- шукайте взаємну вигоду;
- винаходьте такі варіанти, щоб іншій стороні було легко ухвалити рішення.

### ***Елемент 4. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв***

Як би добре ви не розуміли інтереси іншої сторони, як би щиро не знаходили шляхи для узгодження інтересів, як би високо не оцінювали ваші триваючі взаємини, ви майже завжди зустрічаєтеся із грубою реальністю у вигляді суперечливих інтересів.



Як правило, учасники переговорів намагаються розв'язати такі проблеми за допомогою позиційного торгу – інакше кажучи, обговорюючи, що вони прагнуть або чого не прагнуть прийняти. Чи стане ситуація змаганням у завзятості чи, навпаки, змаганням у щедрості – у кожному разі такий переговорний процес замикається на тому, про що клопоче кожна зі сторін.

Навряд чи можуть бути ефективними або дружніми переговори, якщо ви протиставите свою волю волі іншого. Спроби врегулювати різні інтереси на вольовій основі часто обходяться занадто дорого. Вихід полягає в тому, щоб вести переговори на якійсь іншій основі, незалежній від волі обох сторін, а саме на основі об'єктивних критеріїв. Постійний бій за домінування загрожує відносинам; принципові переговори захищають їх.

Набагато легше мати справу з людьми, які обговорюють об'єктивні критерії для врегулювання проблеми, замість того щоб намагатися змусити один одного відступити. Люди, які застосовують об'єктивні критерії, схильні використовувати час більш ефективно, обговорюючи можливі норми та рішення. Незалежні стандарти особливо важливі, коли в переговори залучено кілька сторін.

Якими ж можуть бути об'єктивні критерії? Ось найбільш загальний список, який можна легко доповнити критеріями з конкретної галузі можливих переговорів:

- спільні підходи, спільні цінності, моральні принципи;
- звичаї, традиції, шановані обома сторонами;
- закони, інструкції, правила, професійні норми;
- експертні оцінки;
- прецеденти й ін.

Крім об'єктивних критеріїв, важливо використовувати й слушні процедури врегулювання суперечливих інтересів. Класичний приклад слушної процедури – прадавній спосіб розподілу пирога між двома дітьми: один його ріже, а інший вибирає собі шматок. Ніхто з них, таким чином, не може поскаржитися на несправедливість.

Інший варіант процедури «один ріже, інший вибирає» полягає в тому, щоб сторони обговорили умови слушної домовленості перш, ніж вони визначать свої відповідні ролі.

Інші варіанти слухних процедур – прийняття часткових рішень по черзі, використання жереба, залучення для рішення третьої особи – експерта, керівника.

Для так званого переговорного типу взаємодії характерно те, що сторони намагаються добитися хоча б частини бажаного, піти на певні компроміси. Вважають, що процес переговорів може бути початий за таких умов: 1) сторони, крім протилежних інтересів, мають і значимі спільні інтереси; 2) сторони вважають за можливе досягнення певного порозуміння або угоди, яка для них більш вигідна, ніж інші альтернативи; 3) вони вступають у дискусію в пошуках взаємно задовольняючого рішення.

Про будь-який метод переговорів можна досить вірно судити за допомогою трьох критеріїв: він повинен привести до розумної угоди, якщо така взагалі можлива; він має бути ефективний; він повинен поліпшити або принаймні не зіпсувати відносини між сторонами. (Розумною можна назвати таку угоду, яка максимально відповідає законним інтересам кожної зі сторін, справедливо їх регулює, є довготривалою та бере до уваги інтереси суспільства.)

Суперечка з приводу позицій приводить до нерозумних угод.

Коли учасники переговорів сперечаються з приводу позицій, вони зазвичай самі обмежують себе межами цих позицій. Чим більше ви проясняєте свою позицію та захищаєте її від нападок, тим більше ви себе з нею пов'язуєте. Чим більше ви намагаєтеся переконати іншу сторону в неможливості змінити свою первісну позицію, тим важче стає це зробити для вас. Ваше «я» ототожнюється з вашою позицією. У вас з'являється нова зацікавленість в «порятунку особи» – у примиренні майбутньої дії з минулими позиціями, – що робить усе більш неможливим досягнення будь-якої угоди, яка в розумному ступені примиряє початкові інтереси сторін.

У міру того, як усе більше уваги приділяється позиціям, усе менше значення надається основним інтересам сторін. Досягнення згоди стає усе менш імовірним. Будь-яка досягнута угода може скоріше відбивати механічний компроміс між фінальними позиціями, ніж рішення, ретельно вироблене з метою врахування законних інтересів сторін. Результатом найчастіше є угода, що задовольняє кожну зі сторін менше, ніж це могло б бути.

Процес переговорів завжди відбувається на двох рівнях: на одному обговорення стосується *суті* справи, на іншому воно зосереджується – звичайно несвідомо – на *процедурі* вирішення питань по суті. При обговореннях на нижчому рівні мова може йти про вашу платню, умови оренди або призначувану ціну. Другий рівень обговорення покликаний відповістити на запитання, як ви будете вести переговори по суті проблеми.

У Гарвардському проекті з переговорів учені розробили альтернативу позиційному підходу – метод переговорів, призначений для ефективного та дружнього досягнення розумного результату. Цей метод, названий принциповими переговорами, або переговорами по суті, основний зміст якого викладений вище, можна застосувати майже за будь-яких обставин.

На стадії аналізу ви просто намагаєтеся поставити діагноз ситуації – зібрати інформацію, скомпонувати й обміркувати її. Вам необхідно розібратися в проблемах, які стоять перед учасниками, у їхній значимості для певних групових інтересів, у ворожих емоціях, неясних відносинах і водночас визначити свої інтереси й інтереси іншої сторони. Вам необхідно звернути увагу на варіанти, уже готові для обговорення, та розібратися в критеріях, запропонованих як основу для досягнення домовленості.

На стадії планування ви вдруге будете мати справу з тими ж чотирма елементами під час обмірковування ідей і пошуку рішення. Як ви припускаєте розв'язати проблему відносин з людьми? Які з важливих інтересів найбільш важливі? У чому полягають ті або інші об'єктивні перешкоди? Вам знадобиться обміркувати додаткові варіанти та критерії для того, щоб вибрати з них прийнятні.

На стадії дискусії, коли сторони спілкуються одна з одною, прагнучи угоди, ці ж чотири елементи найбільше підходять як предмет обговорення. Необхідно усвідомити, чи є у вас відмінності в сприйнятті, відчуття недовolenня та роздратування, труднощі в спілкуванні, та спробувати розібратися у цьому. Кожна сторона повинна зрозуміти, які інтереси іншої. Обидві вони можуть спільно висунути варіанти, що є взаємовигідними, та за допомогою об'єктивних критеріїв – прагнути до угоди й узгодження протилежних інтересів.

Підсумовуючи, можна сказати, що на противагу позиційній дискусії, принциповий метод, суть якого полягає в концентруванні уваги на базових інтересах, на задовольняючих обидві сторони варіантах і слухних критеріях, у результаті, як правило, приводить до розумної угоди. Цей метод дозволяє досягти поступового консенсусу стосовно спільного вирішення ефективно, без усяких втрат, якими зазвичай супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням дотримуватися тих або інших позицій тільки для того, щоб потім шукати вихід із них. А розмежування між відносинами людей та суттю проблеми дозволяє мати з ними справу просто та з розумінням, що веде до дружньої угоди.

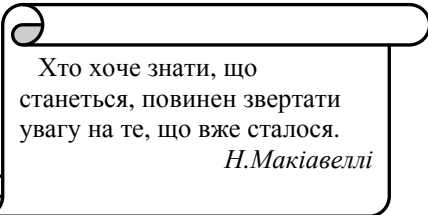
Усім, хто веде чи в майбутньому збирається вести переговори, варто пам'ятати, що основною реальністю переговорів, яка легко забувається в процесі здійснення міжнародних і ділових контактів, є той факт, що ми маємо справу не з абстрактними представниками «іншої сторони», а з людьми. Ваші партнери за столом мають емоції, глибоку прихильність до певних цінностей, різні життєві основи та погляди; вони непередбачувані. До речі, як і ви.

Цей «людський фактор» переговорів може бути корисним або руйнівним. Процес вироблення угоди може стимулювати психологічну рішучість одержати взаємоприйнятний результат.

Діючі відносини, у яких зго-

дом виникають довіра, розуміння, повага та дружелюбність, можуть перетворити кожні наступні переговори на більш спокійний і ефективний процес. А бажання відчувати себе значною людиною й опікуватися тим, що про тебе подумають інші, часто може сприяти більшій сприйнятливості до інтересів інших учасників переговорів.

Один з найбільш корисних способів розкрити інтереси іншої сторони – це насамперед визначити, яке рішення, на їхню думку, ви повинні їм запропонувати, а потім запитати себе, чому вони самі не прийняли такого рішення? Які з інтересів тут є перешкодою? Якщо ви прагнете змінити їхню точку зору, відправним пунктом для вас має бути розуміння, як вони настроєні зараз. Потрібно усвідомити –



Хто хоче знати, що  
станеться, повинен звертати  
увагу на те, що вже сталося.

*Н.Макіавеллі*

у кожної сторони безліч інтересів. У пошуках базових інтересів за тією або іншою проголошеною позицією звертайте особливу увагу на основні потреби, які мотивують дії всіх людей. Якщо ви займетеся цими основними потребами, то збільшите шанс досягнення угоди, і якщо домовленість досягнута, будете сприяти тому, щоб інша сторона її дотримувалася.

Р.Фішер і С.Браун описують три можливі види відносин між учасниками переговорів: ворожі, дружні та партнерські. Саме останні потрібно розглядати як конструктивні. У свою чергу, конструктивні відносини розуміються ними як відносини, що сприяють знаходженню спільних вирішень проблем, що стоять перед учасниками переговорів, шляхом спільного аналізу проблеми, незважаючи на існуючі розбіжності. Автори виділяють шість основних елементів, з яких складаються відносини між сторонами: раціональність, розуміння, спілкування, вірогідність, відсутність повчального тону, відкритість для сприйняття іншої точки зору.

Переговори, будучи розмовою про протиріччя, обумовленою прагненням їх вирішити, містять у собі різні типи дій. Це можуть бути прохання, вимоги, пропозиції, обіцянки, відмови й ін.

Основні правила при цьому досить прості: 1) визнавати права один одного; 2) вислуховувати партнера, не перебиваючи; 3) демонструвати розуміння точки зору партнера; 4) з'ясувати, як партнер сприймає конфлікт; 5) чітко формулювати предмет обговорення; 6) констатувати спільні точки зору; 7) спокійно з'ясувати, що вас роз'єднує; 8) після цього знову описати зміст конфлікту; 9) шукати спільне рішення; 10) прийняти спільне «комюніке», відзначивши згоду та розбіжності, що залишилися.

Помилки при веденні переговорів здебільшого полягають у тому, що:

- партнер зображує власний промах як помилку супротивника;
- партнер частково приховує свої інтереси;
- партнер стає в «бойову стійку» або обороняється без необхідності;

Якщо твій супротивник зробив помилковий (обманний) крок – будь обережний. Ви танцюєте під одну музику.

*С.Є. Лец*

- партнер наполягає на визнанні своєї переваги (переваг);
- пригадуються старі образи, акцентуються вразливі місця супротивника;
- наприкінці переговорів оголошуються «переможець» і «переможений».

Переговори стають більш успішними при зміцненні довіри між їхніми учасниками. Якщо їх потреби задоволені хоча б частково, то це зазвичай означає більше, ніж просте усунення ускладнень.

Особливим випадком переговорного процесу є ***переговори при захопленні заручників*** [69].

Зупинимося на деяких рекомендаціях закордонних фахівців з приводу ведення переговорів у найбільш гострих і небезпечних видах конфліктів, а саме, при захопленні заручників.

У випадку захоплення заручників при переговорах повинні бути проаналізовані та ретельно враховані такі обставини: 1) особливості особистостей загарбників; 2) мотиви захоплення та цілі злочинців; 3) передбачувана поведінка загарбників у найближчий і більш віддалений час; 4) бажана процедура ведення переговорів з ними; 5) вибір особи, що вестиме переговори (медіатора), та психолога-консультанта; 6) організація чіткої взаємодії між ведучими переговорами, керівництвом і групою вторгнення.

Головними завданнями переговорів у зазначеній ситуації є: а) захист життя заручників; б) затримка загарбників і в) повернення або захист майна. Не варто плутати пріоритети в зазначених цілях, тому що інакше можуть постраждати не стільки терористи, скільки самі заручники (так не раз бувало при недолугій (як у випадку з Норд-Остом) організації операцій).

Для оцінки успішності переговорів можна використовувати ряд критеріїв:

1) найважливіший показник успіху – ступінь вирішення проблеми. Досягнута під час переговорного процесу угода є свідченням того або іншого вирішення проблеми. Однак залежно від характеру домовленостей *підсумок протисторожності сторін різний*:

- завершення конфлікту в межах моделі «виграш – виграш» остаточно знімає проблему з порядку денного;

• завершення конфлікту за сценарієм «виграш – програш» або «програш – програш» не виключає конфліктної взаємодії в майбутньому;

2) іншим важливим критерієм успішності є *суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів*. Переговори увінчалися успіхом, якщо обидві сторони задоволені їхніми підсумками та розцінюють досягнуту угоду як слушне вирішення проблеми. Втім, не виключено, що згодом ці оцінки зміняться;

3) успішність переговорів дозволяє оцінити такий критерій, як *виконання умов угоди*. Навіть найбільш блискучий результат переговорів помітно потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням зобов'язань, узятих на себе сторонами. Тому найкращий спосіб забезпечити довготривалий ефект переговорів – включення в угоду плану з її реалізації. Важливо, щоб у ній чітко обумовлювалося, що необхідно зробити, в який термін, чікими силами.

Повинна бути передбачена також і система контролю за виконанням угоди.

Крім того, у підсумковому документі можна обумовити й процедуру можливого перегляду угоди або її частин.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що учасникам переговорів потрібно приступати до виконання взятих на себе зобов'язань якомога швидше, оскільки відстрочка виконання може викликати сумніви та недовіру сторін одна до одної.

Згідно Дж.Рубіна, можна виділити дві моделі переговорного процесу: модель «взаємних вигод» і модель «поступок-зближення».

Модель «взаємних вигод» – врегулювання конфліктів зовсім не обов'язково передбачає виграш одної зі сторін за рахунок іншої, навпаки, існує можливість обопільного виграшу. Ключовим принципом даного підходу є положення про пошук угоди на основі аналізу інтересів, а не позицій сторін [38, с.310].

Модель «поступок-зближення» – при протиріччі в інтересах сторони йдуть на взаємні поступки, поки не знаходять позицію, яку вважатимуть для себе прийнятною.

Одним з питань, яке вирішував М.Дойч у своїх дослідженнях, було виявлення умов, за яких люди з конкретними інтересами зможуть прийти до взаємно задовольняючих рішень. Результати цих досліджень підсумовані Дойчем так:

1. Взаємна довіра та досягнення справедливих угод більш ймовірні, якщо люди позитивно (кооперативно) орієнтовані на взаємне благополуччя, і менш ймовірно, якщо вони негативно (конкурентно) сприймають цю можливість.

2. Справедливі та стабільні угоди можуть досягатися навіть за обставин, коли люди прямо не зацікавлені в благополуччі один одного, але характеристики самої ситуації схиляють до впевненості, що угода буде виконуватися [38, с.311].

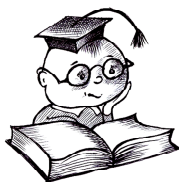
Подальші дослідження Дойча дали йому можливість зробити додаткові висновки: на ймовірність досягнення справедливої угоди впливає величина конфлікту – якщо вона незначна, то угода досягається легше; існування каналів комунікації між сторонами не гарантує її наявності, чим сильніша конкуренція, тим менш ймовірно, що ці канали будуть використовуватися; за існування бар'єрів комунікації для досягнення угоди краще, коли сторони заохочуються до комунікації третьою нейтральною стороною, а не вирішують самі, чи спілкуватися; проте при конкурентній орієнтації сторін комунікація не буде ефективною, доки вона не зміниться; тиск третьої впливової сторони, що спонукає до вироблення угоди, може допомогти досягти угоди, навіть якщо існує конкурентна взаємодія; сильні позитивні установки стосовно сторін з конфліктними інтересами можуть привести до справедливих угод, навіть коли ситуація передбачає конкурентну взаємодію.

### *Запитання для роздумів:*

- ❖ Врахування якого елемента зі структури конфлікту найважливіше для його розв'язання?
- ❖ Які засоби розв'язання конфлікту вам відомі?
- ❖ У чому суть методу ПРИЗН, розробленого Ч.Осгудом для зниження напруги в конфлікті?
- ❖ Доведіть, що конфлікт краще попередити,

ніж розв'язувати.

- ❖ Які тактичні прийоми застосовуються при різних типах переговорів?





❖ Чи згодні ви, що переговори – найкращий спосіб розв’язання конфлікту? Поясніть.

❖ Який головний критерій вибору тактичних прийомів на переговорах?

❖ У чому переваги підходу «виграш-виграш» на переговорах і як трансформуються конфліктні взаємовідносини в результаті його застосування?

❖ Які елементи виділяються в принципових переговорах? У чому суть даного методу?

### **1.7. Посередництво. Участь третьої сторони у розв’язанні конфлікту**

Отже, зрозуміло, що конфлікти неминучі та необхідні, тому що є поштовхом до розвитку. Однак, частіше конфлікт, суперечка мають деструктивний характер. У таких випадках сторони, залучені в конфліктну ситуацію, не бачачи іншого виходу, вдаються до допомоги правосуддя, свідомо займаючи позиції по різні сторони барикад. Ситуація, що створюється в результаті протистояння, може розв’язатися лише поразкою однієї зі сторін і виграшем іншої, але виграш цей далеко не завжди виправдовує всі сподівання та надії переможця.

Варіантів поведінки, що підтримують або посилюють конфлікт, маса. А от способів його розв’язання – лише один – спробувати домовитися. У тих ситуаціях, коли можливості однобічних дій учасників конфлікту практично вичерпані, або ціна продовження конфлікту стає занадто високою, в опонентів залишається шанс розв’язати проблему шляхом переговорів. Однак не завжди ситуація складається так, що сторони готові вести прямі переговори, – якщо занадто наболіло, розв’язати конфлікт самостійно не завжди можливо, – заважають емоції. У цьому випадку вихід може бути знайдений через залучення до взаємодії нейтральної третьої сторони, допомогу посередників (або медіаторів). Її участь доцільна й тоді, коли прямі переговори між конфліктуючими сторонами зайшли в глухий кут.

У конфлікті протиборчі сторони перестають бачити необхідність дійти згоди та втрачають конструктивність. Готовність поступитися,

сприйняти потреби іншого, визнати й урахувати його наміри та побажання – усе це вимагає емоційної стійкості, певної дистанції й впевненості, що власна позиція не буде ущемлена. Тому простіше, якщо хтось третій, людина зі сторони, не залучена до розгляду, допоможе сторонам дотримуватися основних правил спілкування одна з одною, буде керувати спілкуванням і усувати перешкоди та бар'єри.

Часто сподіваються, що запрошені, тобто третя сторона, знайдуть розв'язання конфлікту. Однак, якщо третя сторона візьме на себе роль судді, учасники конфлікту нічому не навчаться. Більш того, опинившись у новому соціальному оточенні або в товаристві інших людей, дуже скоро вони потраплять у схожу конфліктну ситуацію.

Посередництво в конфлікті вважається складною місією. Для здійснення цієї місії потрібно знати: причину та привід, джерело та підставу суб'єктів і механізм конфліктної взаємодії. Треба також розуміти, що в конфлікті немає й не може бути як абсолютно правої, так і абсолютно винної сторони. Улагоджування конфлікту можливе лише шляхом максимального задоволення інтересів конфліктуючих сторін.

Посередник має розуміти складність урахування суб'єктивності конфлікту. Суб'єкти – це, з одного боку, виразники певних соціальних сил, а з іншого, – люди зі своїми емоціями, характером, мотивами й інтересами.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, потрібно визначити цілі й інтереси сторін, які їхні потреби незадоволені та генерують конфліктну поведінку. Доцільно оцінити можливості опонентів з оволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний.

Термін «третя сторона» – широкий і збірний. Можна виділити три основні форми участі третьої сторони в урегулюванні та розв'язанні конфлікту:

1) *суд* – його відрізняє чітко розроблена, законодавчо закріплена процедура розгляду, а також обов'язковість для виконання учасниками конфлікту прийнятих третьою стороною рішень. У цьому випадку участь третьої сторони характеризується максимальним ступенем втручання в конфлікт;

2) *арбітраж* – характеризується відсутністю строгих норм, що регулюють процес обговорення проблеми; правом вибору третьої сторони самими учасниками конфлікту; обов'язковістю рішень, винесених третьою стороною. При арбітражі третя сторона виступає в ролі судді, що вирішує у складних спірних ситуаціях. Разом з тим, арбітраж – це не лише державна чи офіційна практика, але й можливий алгоритм дій при вирішенні певних видів інтерперсональних конфліктів.

Типовий алгоритм моделі арбітражу в управлінській практиці описується так:

а) бесіда з одним з учасників конфлікту або при його зверненні до керівника, або з ініціативи самого керівника, який вважає за необхідне втрутитися в ситуацію;

б) бесіда з другим учасником конфлікту (чому може передувати збір необхідної інформації);

с) аналіз ситуації керівником, спрямований на встановлення істини та вироблення власної позиції;

д) зустріч з обома конфліктуючими сторонами, де ситуація може обговорюватися додатково і керівник або впливає на учасників конфлікту, виходячи зі своєї позиції, або просто повідомляє їм своє рішення.

3) *посередництво* – це особлива форма участі третьої сторони в урегулюванні та розв'язанні конфлікту з метою сприяння процесу переговорів між учасниками конфлікту. Сприяючи конструктивному обговоренню та пошуку вирішення проблеми, посередник не може разом з тим визначати вибір остаточного рішення, який є прерогативою конфліктуючих сторін. Тому посередник повинен відразу ж підкреслити той факт, що відповідальність за невдачу на переговорах і подальшу ескалацію конфлікту несе не третя сторона, а самі учасники конфлікту.

Робота медіатора полягає в керуванні та контролі переговорів. **Медіатор** не дозволяє виникнути новим конфліктам і непотрібним ситуаціям. А що стосується осіб, які ведуть переговори, то вони можуть навчитися правильній поведінці та різним способам грамотного ведення переговорів. Медіатор не тільки стежить за правильністю ведення переговорів і успішним завершенням, він визначає кожній стороні вигоди згоди.

У зв'язку з тим, що потік подій у конфлікті змушує людину ухвалювати будь-яке рішення (у тому числі й етичне) скоріше рефлекторно, ніж рефлексивно, необхідно врахувати, що на шляху дослідження та професійного втручання в соціальні конфлікти стоять перешкоди у формі суспільних та індивідуальних стереотипних реакцій. У них відбивається рівень усвідомлення та ступінь розвиненості рефлексивного мислення суб'єктів. Перелічимо основні з них:

- конфліктофобія – страх перед будь-яким конфліктом. Деякі люди вважають, що всі конфлікти однаково небезпечні, а конфліктуючу людину необхідно ізолювати від суспільства. Вони навантажують ситуацію різними домислами та роздмухують її до величезних розмірів;

- люди, які невірною сприймають конфлікти; вони теж бачать конфлікт там, де його немає, але конфлікт їх не лякає. Вони починають боротися за щось, що зовсім не має відношення до того, про що мова йде насправді. Це люди, схильні перетворити будь-який конфлікт у ситуацію перемоги/поразки; люди, які не сприймають конфлікт, вони його не бачать, навіть коли перебувають у самому його центрі. Надягши на себе шори спеціальної конструкції, вони не усвідомлюють, що маленькі, непомічені конфлікти рано або пізно можуть перерости в некеровані процеси руйнівного характеру.

Важливо звернути увагу на те, що серед позначених вище форм участі третьої сторони в урегулюванні та розв'язанні конфлікту лише остання орієнтована на використання переговорного підходу.

Процес переговорів за участю третьої сторони має свою специфіку. Перш за все, хід перемовин може сповільнитися, якщо сторони домовилися про запрошення на переговори посередника. Конфліктологи називають призупинення переговорів в очікуванні посередника «ефектом заморожування» (Ч.Каррас) [38]. На цьому етапі учасники перемовин стараються утримуватися від нових поступок один одному, що, як правило, пояснюється тим, що обидві сторони намагаються покласти провину за свої поступки на посередника, тоді як їм самим це дозволить «зберегти обличчя».

Третя сторона – це індивід або група, зовнішні стосовно конфлікту двох або більше учасників, що намагаються допомогти в

*Третя сторона – це індивід або група, зовнішні стосовно конфлікту двох або більше учасників, що намагаються допомогти в досягненні згоди.*

досягненні згоди. Виділяються кілька типів участі (або ролей) третьої сторони в розв'язанні конфлікту [99]. Вони різняться ступенем контролю третьої сторони за прийнятим рішенням. Найбільша влада третьої сторони в ролі *арбітра*. Арбітр вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне й обов'язкове для виконання рішення. Менш авторитарна роль *посередника*, який, володіючи спеціальними знаннями з обговорюваної проблеми, бере участь у її обговоренні, однак остаточне рішення ухвалюється учасниками самостійно. Найменш авторитарна роль у *помічника* (facilitator). Він зайнятий головним чином удосконаленням процесу обговорення проблеми та не включається в полеміку з приводу змісту проблеми й ухвалення остаточного рішення.

Розрізняються також декілька можливих форм втручання третьої сторони. Це *медіація*, або посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов'язково мають братися до уваги сторонами суперечки. Іншою формою є *примирення* (concillation), де акцент робиться не стільки на улагодженні проблем, скільки на процесі, з допомогою якого конфлікт зупиняється. Ще одна форма втручання третьої сторони – **арбітраж** (arbitration), при якому рекомендації третьої сторони є обов'язковими. Дойч додає до вказаних форм робочі *групи з розв'язання проблем* (problem-solving-groups) і «*порадництво*» (counseling) [38].

Після вибору типу участі третя сторона включається у взаємодію з учасниками конфлікту та здійснює дії з його розв'язання. Насамперед робляться спроби нормалізувати психологічний клімат, оскільки він дуже впливає на ініціювання й модулювання конфліктної поведінки.

Як показав американський дослідник Р. Баттеруорс, що проаналізував міжнародні конфлікти з 1945 по 1974 рр., на практиці втручання третьої сторони зазвичай відбувається тоді, коли

конфлікт уже розгорівся, особливо коли він досяг збройної стадії розвитку (див. табл. 1.4.) [100], і стає очевидною небезпека розширення конфлікту.

**Таблиця 1.4.**

**Частота втручання третьої сторони  
на різних фазах розвитку конфлікту (за Р. Баттеруорсом)**

Фаза розвитку конфлікту	Частота втручання
До появи ворожості	64
Прояв ворожості, але без збройних зіткнень	38
Збройні зіткнення	117
Після припинення збройних зіткнень	26
Після закінчення конфлікту	10

Умовою ефективної діяльності керівника (посередника) є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових виступає конфліктогенна компетентність, яка включає:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в собі і підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів у організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях;
- уміння оцінювати та пояснювати виникаючі проблемні ситуації;
- наявність навичок управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивні начала виникаючих конфліктів;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати суперечності та конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

**Розв'язання конфлікту** являє собою багатоступеневий процес, що складається з таких процедур [49]:

- аналізу й оцінювання ситуації;
- вибору способу розв'язання конфлікту;
- формування плану розв'язання конфлікту;

- реалізації плану розв'язання конфлікту;
- оцінювання ефективності дій.

Аналітичний етап передбачає збирання й оцінювання інформації з таких проблем:

- об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний чи ідеальний; подільний чи неподільний; його може бути вилучено чи замінено; його доступність для кожної зі сторін);

- опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки з керівником; можливості щодо посилення свого рангу; його цілі, інтереси, позиція; правові та моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому – ні тощо);

- власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова та моральна основа власних вимог, їх аргументованість; помилки, яких припустилися, та можливість їх визнання перед опонентом й ін.);

- причини та безпосередній привід конфлікту;

- соціальне середовище, ситуація в організації, соціальній групі; які задачі вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівника, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

- вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію).

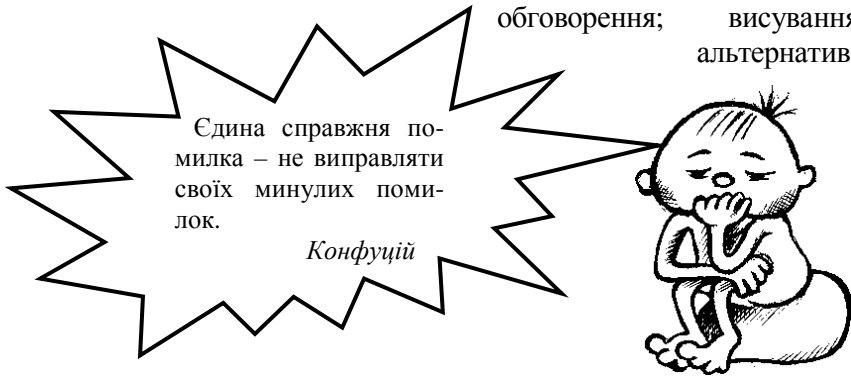
Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівником, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями та друзями опонентів, свідками конфлікту й ін.

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти прогнозують варіанти розв'язання конфлікту та визначають відповідні до своїх інтересів і ситуації способи його розв'язання. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; як буде усунено суперечності, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо визначити критерії розв'язання конфлікту, причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них належать: правові норми; моральні принципи; думка авторитетних осіб;

прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з реалізації наміченого плану виконують відповідно до обраного способу розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється корекція раніше наміченого плану (повернення до обговорення; висування альтернатив;



висування нових аргументів; звернення до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності власних дій передбачає критичні відповіді самому собі на питання: «Навіщо я це роблю?», «Чого хочу домогтися?», «Що утруднює реалізацію наміченого плану?», «Чи справедливі мої дії?», «Які дії з усунення перешкод та розв'язання конфлікту необхідно почати?» та ін.

Після завершення конфлікту доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки; узагальнити отримані знання та досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з іншими людьми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту для власного стану, діяльності та поведінки.

### *Запитання для роздумів:*



сторони?

- ❖ Чи можна вважати посередництво стратегією розв'язання конфлікту?
- ❖ Коли в конфлікті необхідна участь третьої сторони? Коли вона неможлива чи непотрібна?
- ❖ Якими можуть бути форми втручання третьої



❖ Який зміст вкладається в поняття «третя сторона»?

❖ На думку Р.Фішера, відносини між учасниками переговорів можуть бути ворожі, дружні та партнерські. Чи не суперечить це, на вашу думку, суті конфлікту?

### Подумай...



❖ Між сусідами стався конфлікт «за межу»: одному з них здалося, що паркан іншого «прихопив» 0,5 м його городу, через що він звернувся до суду. Суд постановив знести паркан з наступним перенесенням його на відповідну відстань. Паркан знесли.

Який, на вашу думку, може бути варіант розвитку подальших подій?

❖ Подружня пара вважала себе ідеальною через домовленість завжди говорити один одному лише правду. Так і жили, поки якогось дня Він, прийшовши з роботи, не зауважив, що борщ пересолений...

Ваш варіант розвитку подій? Поясніть вашу думку.

❖ Хто, на Вашу думку, конфліктує частіше і чому: протилежності чи дуже схожі між собою люди?

❖ Уявіть побутову ситуацію: чоловік випадково зачепив чашку, що стояла на краю столу, вона впала і розбилася.

– Який ти незграбний! Увесь посуд побив, – чує він роздратований голос дружини.

Як, Ви думаєте, будуть розвиватися події?

А як би, на Вашу думку, мав повести себе чоловік, щоб уникнути конфлікту?

❖ Чи завжди вибачення достатньо, щоб припинити конфлікт у стосунках?

### Пройди тест... Перевір себе...



## ВИЯВЛЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО КОНФЛІКТНИХ ВЗАЄМИН

**Вступні зауваження.** Для виявлення схильності людини до конфліктних взаємин у спільній

діяльності застосовується тест К.Томаса, адаптований у нашій країні проф. Н.В. Гришиною. У своєму підході до розуміння причин конфліктів Томас вважає застосовною двомірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, втягнутих у конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірів, К.Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів:

1) **змагання** (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

2) **приспосовання**, що означає на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;

3) **компроміс**;

4) **уникання**, для якого характерні як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

5) **співробітництво**, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що цілком задовольняє інтереси обох сторін.

К.Томас вважає, що при униканні конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосовання і компроміс, або один з учасників виявляється у виграві, а інший програє, або обоє програють, тому що йдуть на компромісні дії. І тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграві.

У своєму опитувальнику з виявлення типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів у 12 судженнях про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних сполученнях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати судження, що найбільш типове для характеристики його поведінки.

### Опитувальник К. Томаса

1	А. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання. Б. Замість того, щоб обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обоє не згодні.
---	---

2	<p>А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.</p> <p>Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.</p>
3	<p>А. Звичайно я наполегливо прагну домогтися свого.</p> <p>Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і в основному зберегти наші відносини.</p>
4	<p>А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.</p> <p>Б. Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.</p>
5	<p>А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я увесь час намагаюся знайти підтримку в іншого.</p> <p>Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.</p>
6	<p>А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.</p> <p>Б. Я намагаюся домогтися свого.</p>
7	<p>А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.</p> <p>Б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.</p>
8	<p>А. Звичайно, я наполегливо прагну домогтися свого.</p> <p>Б. Я спочатку намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і питання.</p>
9	<p>А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.</p> <p>Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.</p>
10	<p>А. Я твердо прагну досягти свого.</p> <p>Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.</p>
11	<p>А. Спочатку я намагаюся чітко визначити, у чому полягають усі порушені інтереси і питання.</p> <p>Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і в основному зберегти наші відносини</p>
12	<p>А. Найчастіше я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.</p> <p>Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.</p>
13	<p>А. Я пропоную середню позицію.</p> <p>Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.</p>
14	<p>А. Я повідомляю іншому про свій погляд і запитую про його погляди.</p> <p>Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.</p>
15	<p>А. Я намагаюся заспокоїти іншого і в основному зберегти наші відносини.</p> <p>Б. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.</p>

16	А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17	А. Звичайно я наполегливо намагаюся домогтися свого. Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18	А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму. Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.
19	А. Спочатку я намагаюся чітко визначити, у чому полягають усі порушені інтереси і спірні питання. Б. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.
20	А. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності. Б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.
21	А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до побажань іншого. Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22	А. Я намагаюся знайти позицію, що знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини. Б. Я відстоюю свої бажання.
23	А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. Б. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24	А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням. Б. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.
25	А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів. Б. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
26	А. Я пропоную середню позицію. Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27	А. Найчастіше я уникаю займати позицію, що може викликати суперечки. Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28	А. Звичайно, я наполегливо прагну домогтися свого. Б. Улагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюся знайти підтримку в іншого.
29	А. Я пропоную середню позицію. Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виникаючі розбіжності.

30	А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
	Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Для визначення переважаючого у вас стилю поведінки в конфлікті використайте ключ до опитувальника К.Томаса:

№ п/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Прийомування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		

№ п/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Пристосування
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Σ					

**Обробка даних опитування.** За кожну відповідь А чи Б приписується один бал. Кількість балів, набраних випробуванним по кожній шкалі, що підраховується внизу таблиці-ключа у стовпчиках, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Тест можна використовувати в груповому варіанті – як у поєднанні з іншими тестами, так і окремо. Витрати часу на опитування одного випробуваного – не більше 15-20 хв.

**Завершення роботи.** Після проведення тесту К.Томаса студенти обговорюють можливості його застосування для цілей психодіагностики в соціальній групі (наприклад, у трудовому колективі). Корисно звернути увагу студентів на такі питання: 1. З переважанням якої орієнтації за тестом Томаса буде більш згуртованим колектив і в найкращих умовах виконуватимуться завдання? 2. У яких випадках домінування за шкалою суперництва воно буде вигідним для члена колективу? 3. Наведіть приклад компромісу у взаєминах однокласників (співробітників) та стосунках типу «викладач-студент», «керівник-підлеглий». 4. Наведіть приклади поведінки членів колективу за типом співробітництва й уникання.

**Конструктивна поведінка у перемовинах  
(методика розроблена на основі рекомендацій  
Х.Корнеліус і Ш.Фейр)**

Проаналізуйте свої дії за 16 позиціями у переговорних процесах за Вашою участю й оцініть їх виходячи з п'ятибальної шкали за такою матрицею:

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Намагаюся використовувати фрази, що сприяють виникненню симпатії	1 2 3 4 5
2	Намагаюся бути терплячим (ою)	1 2 3 4 5
3	Застосовую свою наполегливість у розумних межах	1 2 3 4 5
4	Уникаю доказів на шкоду іншій стороні	1 2 3 4 5
5	Завжди задумуюся над тим, щоб правильно формулювати запитання з метою кращого розуміння мотивів партнера	1 2 3 4 5
6	Намагаюся не дратувати партнера	1 2 3 4 5
7	Вислуховуючи протилежні погляди, я не обов'язково погоджуюся з ними, але я їх визнаю	1 2 3 4 5
8	Завжди прагну розвивати ідеї, в яких намітилася тенденція до згоди	1 2 3 4 5
9	Завжди відхиляю нереалістичні очікування	1 2 3 4 5
10	Намагаюся бути «гнучким», відхиляюся від «маршруту», але не від мети	1 2 3 4 5
11	Уникаю критики та грубощів стосовно партнера	1 2 3 4 5
12	Завжди записую висловлені думки та пропозиції, щоб уникнути їх невірної тлумачення	1 2 3 4 5
13	Я ніколи не відповідаю на ворожі та критичні зауваження партнерів	1 2 3 4 5
14	Я завжди висловлююся спокійно та впевнено	1 2 3 4 5
15	Я адекватно використовую гумор	1 2 3 4 5
16	Якщо необхідно, я завжди прошу обґрунтувати (довести) справедливості рішень, що висувуються	1 2 3 4 5

**Оцінка результатів.** Відхилення вправо від показника «3» за середнім арифметичним за всіма позиціями свідчить про те, що Ви володієте достатніми навичками конструктивної поведінки у

переговорному процесі. Але за окремими позиціями Вам варто попрацювати над собою.

Відхилення вліво від указанного показника говорить про те, що Ви не маєте достатніх навичок конструктивної поведінки у переговорному процесі. У цьому випадку Вам необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинутих навичок конструктивної поведінки у перемовинах і серйозно почати працювати над собою.

### **Тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (тест розроблений американським психологом М. Снайдером)**

***Інструкція.*** Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на певні ситуації. Кожне з них Ви маєте оцінити як правильне чи неправильне стосовно себе. Якщо вислів здається Вам правильним або переважно правильним, позначте поруч з його порядковим номером букву «П», якщо неправильним або переважно неправильним – букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я, напевно, міг би вдати дурня, щоб привернути увагу або розвеселити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям часом здається, що я переживаю щось значно глибше, ніж є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і спілкуючись із різними людьми, я часто веду себе абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, котрих я не переношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Люди з високим комунікативним контролем, за Снайдером, постійно слідкують за собою, добре знають де і як себе вести,



керують виразом своїх емоцій. Разом із тим, у них утруднена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція: «Я такий, яким я є в даний момент».

Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні та щирі, у них більш стійке «Я», яке слабо змінюється у різних ситуаціях.

**Підрахунок результатів:** по одному балу начисляється за відповідь «Н» на 1, 5 і 7 запитання і за відповідь «П» на усі інші (2, 3, 4, 6, 8, 9, 10).

**Результати оцінюються так:**

**0-3** бали – у Вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуації. Ви здатні до щирого саморозкриття у спілкуванні. Дехто вважає Вас «незручним» у спілкуванні через Вашу прямоту.

**4-6** балів – у Вас середній рівень комунікативного контролю, ви щирі, але нестримані в своїх емоційних проявах, рахуетесь у своїй поведінці з оточуючими людьми.

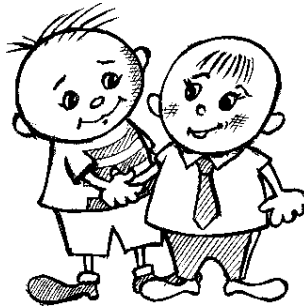
**7-10** балів – у Вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке ви справляєте на оточуючих.

Так, ти правий!

Одного разу до Ходжі Насреддіна прийшов сусід, розповів йому історію про конфлікт з їх іншим сусідом і запитав: «Я правий?». «Так, ти правий!» – відповів йому мудрець. Наступного дня до нього прийшов інший сусід, розповів цілком протилежну історію і запитав: «Я правий?». «Так, ти правий!» – відповів йому Ходжа.

Все це чула дружина мудреця, і коли пішов сусід, запитала Насреддіна: «Чоловіче, вони повідали тобі цілком протилежні історії, як вони обидва можуть бути одночасно правими?». Ходжа трохи замислився і сказав: «Знаєш, жінко, ти також права!».





## РОЗДІЛ II

### МЕДІАЦІЯ – ПОСЕРЕДНИЦТВО У КОНФЛІКТАХ

*Блаженні миротворці, бо такі  
синами Божими зватимуться  
(Мв.5:9)*

#### 2.1. Медіація: історія та сучасність

Спроби залучити до суперечки третю особу, щоб досягти прийняттого розв'язання проблеми, не нові. Медіація – не менш прадавнє поняття, ніж сам конфлікт. Як модель вирішення конфлікту медіація має багату історичну традицію. Вона існувала ще в Китаї та Японії, у країнах Африки, де в якості медіаторів виступали старійшини племені, схожу практику мали прадавні іудеї. Коріння посередництва можна відшукати в давньому Китаї, вони полягають у комбінації принципів конфуціанства (суспільної гармонії), створення вигляду, його збереження, рятування престижу, виключення конфлікту та використання інших шляхів вирішення суперечок, коли вони виникають. Коріння посередництва – у монографії Сунь Цзи «Мистецтво війни», коли майстер Ву повідомляє, що найбільша досконалість у командуванні військами – не витягати шаблю, а досягти мети без боротьби. У Китаї та Японії стратегія медіації використовується протягом довгого часу для врегулювання соціальних відносин.

Усяке знання веде уссе  
далі й далі вглиб таєм-  
ниці.

*А.Швейцер*

В античній Греції конфлікти між містами-державами регулювалися за посередництвом третіх осіб. У багатьох африканських племенах і в

наші дні зберігся інститут народних зборів, де конфлікти розв'язуються за допомогою людини, якій всі довіряють і яку всі поважають.

Необхідністю залучення третьої нейтральної сторони для розв'язання конфліктів було, насамперед, бажання (окремих людей або групи, зокрема, первісних племен) вижити. Першими, хто став застосовувати дані методи примирення, були жерці та вожді, які в такий спосіб зупиняли вбивства та насильство, що загрожують самому племені. У Київській Русі за допомогою посередників робили спроби закінчити миром князівські сварки, міжусобиці. У цих випадках посередниками часто виступали представники духівництва. Досить активно медіація застосовувалася при розв'язанні міжнародних суперечок. Називалося це по-різному: «посередництво», «клопотання», «пропонування добрих послуг».

Даний спосіб ведення переговорів зародився ще у ранні століття, коли правосуддя було швидким, непередбаченим і суб'єктивним. Удача відігравала значну роль у будь-якому результаті справи. Людям, які потребували ділового рішення, не подобалося залучення такого ризику до прийняття рішень, тому ними створювалися свої власні системи – такі, як торговельні палати. Це дозволяло бізнесменам тих часів улагоджувати свої суперечки без убивств і без того, щоб віддаватися непередбаченим суддям і присяжним.

Так з'явився прообраз сучасних арбітражних судів. Його перевага полягала в тому, що арбітраж був більш передбачуваний, і його рішення було остаточним. Недоліком було те, що результатом стає чиста перемога та чиста поразка; обидві сторони зобов'язані підкоритися результату, незалежно від того, згодні вони з ним, чи ні. Крім того, найчастіше арбітражне рішення завершувало не тільки конфлікт, але й відносини між його сторонами.

Як відомо, багато чого змінилося з тих часів. Деякі речі стали набагато кращі, швидші та дешевші. На жаль, це не стосується судочинства. Розгляд справи в суді тепер набагато більш тривалий і дорогий. Тому в розвинених країнах відродився прадавній метод mediation, який пережив уже там цілу історію.

Вважається, що медіація як соціальний і юридичний інститут виникла в 30-х роках ХХ століття в часи Великої депресії – у якості технології переговорів між роботодавцями та працівниками.

У 1947 році був створений спеціальний федеральний орган – Федеральна служба США з медіації та примирливих процедур (Federal Mediation Conciliation Service, FMCS), який діє й сьогодні. Тут уперше офіційно був ужитий термін «медіація». Хоча ця форма ще не мала характеру самостійної процедури, проте вона заклала основу для подальшого розвитку даного інституту. Медіація як суспільно значима діяльність сформувалася в США на початку 60-х років минулого століття. Поява інтересу до професійної медіації в країні, де велика самостійність окремих структур суспільства, цілком закономірна. У США випускається ряд журналів, що висвітлюють проблеми медіації, наприклад «Щоквартальний журнал з медіації». У 1983 році там же був заснований Національний інститут розв’язання диспутів і суперечок, у завдання якого входить розробка нових методів медіації, а також програм навчання веденню переговорів. У США діють приватна та державна служби медіації. Кожний фахівець із роботи з персоналом одержує теоретичну та практичну підготовку медіаторства. Зараз медіація – це спеціальний вид діяльності, що полягає в оптимізації за участю третьої сторони процесу пошуку конфліктуючими сторонами розв’язання проблеми, яке дозволило б припинити конфлікт. Без медіаторів у сфері економіки, політики, бізнесу в США не проходить жоден серйозний переговорний процес. Інститут медіації в цій країні дуже широко розвинутий. Тут функціонують державні та приватні посередницькі структури, видаються спеціальні журнали, присвячені проблемам медіації, є безліч навчальних програм. У США діє Єдиний закон про медіацію (Uniform Mediation Act), що об’єднав більше 2500 існуючих до цього в США законів, які регулювали посередницьку діяльність у різних Штатах і сферах її застосування.

З початку 60-х рр. медіація поступово закріпилася в країнах англосаксонського права. Крім США, Австралії, Англії, Н.Зеландії, Канади, ін., наприкінці 80-х – початку 90-х рр. медіація поширилася на країни з континентально-європейською правовою системою, такі як Франція, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Австрія, Італія, Швейцарія, Іспанія.

У Росії посередництво як спосіб вирішення комерційних конфліктів уперше закріплений у нормах Арбітражного процесуального

кодексу 2002 року. Тут, як і в інших країнах, існує Кодекс честі медіатора, де прописані етичні норми й правила його поведінки.

Медіація як метод розв'язання конфліктів дуже популярний закордоном. Так, в Англії існує ціла Академія посередництва, створена колишнім федеральним суддею Девідом Шапіро, яка готує професійних посередників. У Європі й Америці є так звані Центри примирливих процедур, які активно займаються комерційним посередництвом і готують професійних посередників. Потрібно зазначити, що на Заході близько 95 % цивільних справ вирішуються на досудовій стадії.

У діючому Цивільному процесуальному кодексі Франції докладно регулюється порядок медіації, призначуваної судом. Традиційно популярні й поширені примирливі процедури в Нідерландах. Праву та практиці цієї країни властива орієнтованість на неформальне добровільне врегулювання всіляких конфліктів, широке застосування компромісу та консенсусу при вирішенні суспільних і приватних протиріч, чутливість до соціальних конфліктів, розв'язання проблем не у змагальній формі, розробленість і застосування в житті концепції «м'якого права» і різних неформальних процедур. Важливу роль посередництво відіграє й у Німеччині, а також у скандинавських країнах. У Європі за відносно короткий період медіація стала самостійною професійною практикою. Менш ніж за двадцять років руху медіаторів удалося забезпечити підтримку держави та суспільства в створенні спеціальних служб медіації. Як засіб улагоджування суперечок медіація (посередництво) визнана в ст. 33 Статуту ООН (1949 рік), де записано, що «сторони, що беруть участь у будь-якому спорі, продовження якого могло б загрожувати підтриманню міжнародного миру та безпеки, повинні перш за все намагатися розв'язати спір шляхом переговорів, обслідування, посередництва, примирення, арбітражу, судового розгляду, звертання до регіональних органів чи угод або інших мирних засобів на свій вибір» [27].

Починаючи з 80-х років медіація активно застосовується в німецькомовних країнах. У 1985 році в Австрії була розроблена модель медіації для позасудового розгляду справ неповнолітніх порушників, яка поширилася в межах карного судочинства. В 1989

році вона була закріплена законодавчо. З 1992 року ця форма позасудового розгляду поширилася також на справи дорослих правопорушників, спочатку – як експериментальна модель, яка згодом (з 1 січня 2000 року) набула чинності закону. І, нарешті, у червні 2003 року був прийнятий австрійський федеральний Закон про медіацію.



Докази, до яких людина додумується сама, зазвичай переконають її більше, ніж ті, які прийшли в голову іншим.

*Б.Паскаль*

Цей спосіб запобігання конфліктів набув такої

популярності серед громадян і судових

органів, що для деяких категорій суперечок на законодавчому рівні було встановлено обов'язкове проведення процедури медіації. Насамперед, це стосується грошових позовів, спорів із приводу опіки та піклування й ін. Австралія, Канада й Аргентина також використовують медіацію як обов'язкову стадію досудового слідства. В Англії послугами медіатора користуються 50 % «сперечальників», у Китаї – близько 30 %, а в США цей метод настільки розповсюджений, що в деяких випадках люди за законом зобов'язані пройти процедуру медіації до звертання до суду.

У країнах з розвинутою ринковою економікою медіація в останні десятиліття набула значного поширення і є однією з рушійних сил прогресу суспільства, члени якого прагнуть уладнувати суперечки та конфлікти, що виникають між ними, самостійно, без втручання державних органів.

На даний час програми примирення успішно діють у Норвегії, Фінляндії, Великобританії, Австрії, Німеччині, Франції та закріплені на рівні національного законодавства. Так, в одному з англійських регіонів на медіацію направляють щорічно 1500 справ. За результа-

тами опитування, 76 % жертв та 92 % правопорушників були задоволені медіацією. У Шотландії прокурори можуть займатися справою лише тоді, коли медіація вже закінчена.

Австрія – єдина країна, у якій був прийнятий в 2004 році федеральний закон про медіацію, який регулює підготовку медіаторів і певні нормативи підготовки. У більшості країн існують співтовариства медіаторів, діяльність яких регулюється внутрішнім актом, який виробляється усередині цих же співтовариств, так званий «акт саморегулювання». Серед медіаторів є деякий поділ. Зокрема, до медіаторів, які працюють у правовій сфері, які вийшли з юристів або поєднують свою діяльність як юристи, пред'являються одні вимоги. До медіаторів-психологів – інші. Є медіатори – соціальні працівники.

В інших країнах Європи здійснені перші кроки впровадження медіації у законодавство у вигляді пілотних проєктів. Тут можна назвати Данію, Швецію, Нідерланди, Ірландію, Іспанію та Італію. Протягом останніх років активізувався рух за впровадження програм примирення в Східній Європі, й особливої уваги заслуговує досвід Польщі. Там після завершення експериментального періоду програми примирення (медіації) міцно закріпилися, були впроваджені та прийняті на рівні національного законодавства. Серед країн колишнього СРСР лідером впровадження медіації є Росія, де програми примирення діяли протягом кількох років в 10 містах, зокрема в Москві, Пермі, Тюмені, Іркутську тощо. Зауважимо, що Держдума Росії 14 травня 2010 року прийняла у першому читанні закон про альтернативне врегулювання суперечок – медіацію, що реалізувалося у двох законопроектах: «Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередників (процедуру медіації)» та «Про внесення змін у деякі законодавчі акти Російської Федерації у зв'язку з прийняттям федерального закону “Про альтернативну процедуру врегулювання спорів за участю посередників (процедуру медіації)”». Зараз даний закон уже набрав сили.

Варто також зазначити, що в країнах Західної Європи використовується слово «медіація», за винятком Німеччини, яка використовує слово «примирення».

За досить тривалу історію існування медіації в деяких країнах сформувалися провідні провайдери медіативних послуг. До таких



можна віднести CEDR у Великобританії, JAMS у США, MEDIARCOM у Португалії.

Відомі ряд підходів по впровадженню медіації в процесі судового розгляду [69].

Перший підхід, у якому суддя лише пропонував сторонам звернутися до послуг медіатора, зазнав невдачі скрізь, де були спроби його реалізації. Причина була проста – опір адвокатів.

Спроба впровадити прямо протилежний досвід підходу до медіації, обов'язкову медіацію, також не принесла значимих результатів. Фактично судді не призначали до слухання справи, якщо сторони не спробують спочатку сісти за стіл переговорів. Але адвокати та сторони підходили до медіаційної процедури як лише до ще одної формальної перешкоди, яку необхідно пройти.

Та питання полягало не тільки в тому, повинна медіація в судовому процесі бути добровільною чи обов'язковою, а й у тому, чи може вона бути ефективною, якщо застосовується судом автоматично.

Так, у судах штату Нью-Джерсі був застосований такий підхід: медіація не застосовується тільки тоді, коли сторони обґрунтовано пояснять причини, з яких медіація в їхньому випадку неможлива. Аналогічна схема була задіяна в одній із провінцій Канади. І результат був різочим – відмови від медіації були всього лише в 1-2 % від усіх справ за два роки проекту.

А от у Центральному Лондонському суді такий пілотний проект зазнав повного краху. За один рік відмов від медіації було 80 % від усіх розглянутих справ. Причини вказуються дві:

1. Суддя, якому був доручений розгляд заперечень проти медіації, підійшов до цього формально й не зумів переконати сторони вдатися до медіації.

2. Суперечки розглядалися в основному про заподіяння особистої шкоди. А страховики й адвокати категорично відмовлялися від медіації.

І все-таки в плані обов'язковості процедури медіації Великобританія пішла на компромісний варіант: якщо якась зі сторін відмовляється від запропонованої судом процедури медіації, вона повинна відшкодувати всі судові витрати, навіть якщо виграла

справу. І це принесло свої плоди в частині використання процедури медіації. У Великобританії була створена також спеціальна служба – гаряча лінія, куди можна подзвонити з будь-якого кінця країни, охарактеризувати конфлікт, свої побажання щодо медіатора, і вам запропонують цілий список фахівців, які відповідають вашим вимогам.

У США вся система права спрямована на те, щоб більшість суперечок розв'язувалися добровільно до суду. Судовий розгляд може бути перерваний для звертання сторін до медіатора. Без медіаторів у сфері економіки, політики, бізнесу в цій країні не проходить жоден серйозний переговорний процес. Великий вплив тут має Американська арбітражна асоціація.

У Німеччині медіація гармонійно вбудована у систему правосуддя. Наприклад, посередники працюють прямо при судах, значно знижуючи кількість потенційних судових позовів. У більшості німецьких шкіл права введений постійний курс медіації. Доктором Артуром Троссеном створена й успішно діє Міжнародна асоціація інтегрованої медіації, яка поєднує медіаторів більш ніж з 10 країн миру.

Австрія – одна з тих країн, де професія медіатора внесена в номенклатуру професій. В Австрійському законодавстві передбачається, що угода за результатами медіації, проведеної у зв'язку з наявним судовим провадженням, може бути визнана судом, у той час як результат досудової медіації судового захисту не одержує.

В Індії угоди, досягнуті в ході медіації, мають однакову силу із третейськими (арбітражними) рішеннями, незалежно від того, чи була дана процедура порушена в межах уже наявного судового виробництва чи ні.

Біля 30 % суперечок у Китаї вирішується в позасудовому порядку. У цій країні, а також в Угорщині та Кореї, якщо сторони дійшли згоди в межах медіації та закріпили її в порядку, передбаченому для розгляду третейськими судами (арбітражем), така угода набуває сили третейського рішення (арбітражу) і має виконуватися у відповідному порядку.

У Японії використання медіації як альтернативного методу вирішення спорів традиційно пов'язане з етичною стороною – негатив-

ним ставленням до вибору державного суду як способу врегулювання розбіжностей.

Практично в кожній країні, що впроваджує інститут медіації, постають три основні проблеми: пропоновані вимоги до посередника, гарантії та межі конфіденційності посередництва, способи забезпечення примусового виконання досягнутих у ході примирної процедури угод. Від «якості» вирішення цих і пов'язаних з ними проблем багато в чому залежить те, наскільки адекватними будуть правові умови для безпечного й ефективного застосування медіації.

Зараз практика у країнах, де функціонує інститут медіації, така, що кожний юрист, перш ніж починати судовий розгляд, повинен думати про інший шлях розв'язання суперечки. У США, Великобританії, Австралії медіація прописана в законодавстві й успішно функціонує вже півстоліття. У деяких країнах медіація обов'язкова. Досудове вирішення спорів стимулюється законодавством. Якщо адвокат іде в суд і говорить, що супротивна сторона відмовляється від медіації, суддя може не присудити йому гонорар за роботу. Зараз у Великобританії близько 50 % суперечок розглядають у досудовому порядку. Суд у цій країні пропонує сторонам, що сперечаються, спочатку пройти медіацію. Всесвітній банк розглядає вирішення спорів і медіацію як важливий допоміжний інструмент забезпечення справедливості правосуддя в усьому світі. В економічно розвинених країнах звичайним явищем стало передбачати в тексті договорів між сторонами допомогу медіатора в разі виникнення конфлікту між ними.

Однак, далеко не у всіх країнах, що активно використовують процедуру медіації на практиці, діє відповідне законодавство. У число таких країн входять США, Данія, Іспанія, Нідерланди, Фінляндія, Чехія, Словенія, Норвегія. Тоді як у Бельгії, Люксембурзі, Польщі та Словаччині такі законопроекти тільки обговорюються. А в Австрії, Франції, Німеччині, Греції, Угорщині, Великобританії та Швеції закони про медіацію вже прийняті, але перебувають на різних рівнях розвитку. Згідно з даними Green Paper, наприклад, у Німеччині та Греції медіацію розглядають як різновид юридичних послуг, а суддів уповноважено пропонувати сторонам використання медіації; у Франції – лише дозволяють використання медіації, тоді як в Англії або Італії заохочують її застосування. Для країн СНД

залучення нейтральних посередників – досить новий спосіб розв’язання (урегулювання) суперечок.

Крім того, директива ЄС про медіацію цивільних і комерційних суперечок вимагає від країн-членів Європейського Союзу прийняти закони, що зобов’язують суддів рекомендувати сторонам, що сперечаються, застосування медіації для вирішення їх суперечки.

В усьому світі інститут посередництва є найбільш цивілізованим і перспективним методом урегулювання суперечки, у тому числі тільки назриваючої. Джерела медіації – в міжнародному праві. Відповідні нормативні акти стали ухвалюватися на рівні міжнародних організацій. Як зауважувалося, сьогодні медіація одержала законодавчий статус у багатьох країнах світу. Крім того, як засіб улагоджування суперечок, медіація визнана ст. 33 Статуту ООН, а також Типовим законом про міжнародну комерційну єднальну процедуру (Model Law on International Commercial Conciliation), прийнятим Комісією ООН з прав міжнародної торгівлі (ЮНСИТРАЛ (UNCITRAL)) в 2002 році, що й відповідає законодавству Європейського союзу [222]. В тому ж році Економічна і соціальна Рада ООН прийняла резолюцію «Про основні принципи програм відновного правосуддя в кримінальних справах», яка рекомендує всім країнам розвивати та впроваджувати програми відновного правосуддя в національне судочинство. Рекомендація № R (99)19, прийнята Комітетом міністрів Ради Європи 15 вересня 1999 р., закликала держави – члени Ради Європи (членом якої є й Україна) сприяти розвитку та проведенню програм посередництва між потерпілим і правопорушником у якості загальнодоступної послуги [51, 58]. Відповідно до Рамкового рішення Ради Європейського Союзу «Про місце жертв у кримінальному судочинстві» (2001/220/JHA) від 15 березня 2001 року, медіація в кримінальних справах – це процес пошуку до або під час кримінального процесу взаємоприйнятного рішення між потерпілим та правопорушником за посередництва компетентної особи – медіатора. На підставі цього рішення всі країни Європейського Союзу зобов’язані поширювати посередництво в кримінальних справах та забезпечувати прийняття до розгляду будь-якої угоди між потерпілим та правопорушником, досягнутої в процесі посередництва. **Причому**

до 22 березня 2006 року всі країни ЄС в обов'язковому порядку повинні були прийняти закони, які б забезпечували проведення посередництва в кримінальних справах. Ініціативною групою практикуючих посередників (які представляють більше 30 європейських організацій, що мають справу з альтернативними способами вирішення спорів) за підтримки Європейської комісії був розроблений та прийнятий на конференції в Брюсселі 2 червня 2004 року Європейський кодекс поведінки для медіаторів (European Code of Conduct for Mediators) для того, щоб медіація одержала більше довіри в окремих європейській країнах.

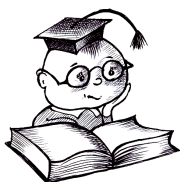
На основі Рішення Ради ЄС «Про положення жертв у кримінальному судочинстві», Наказом Президента України від 10 травня 2006 року № 361 була схвалена Концепція удосконалення суддівства для утвердження відновного суддівства в Україні відповідно до європейських стандартів. Впровадження інституту медіації в судочинство відповідатиме загальній позиції України щодо гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, адже питанню примирних процедур присвячена ціла низка рекомендацій і рішень Ради Європи, які наголошують на необхідності розвитку та впровадження програм відновного правосуддя в національні системи права. Програми примирення є ефективним інструментом для профілактики вчинення повторних правопорушень у роботі правоохоронних органів і судових органів багатьох країн світу.

Отже, у різних країнах медіація приживається по-різному. У багатьох країнах комерційні спори не можуть потрапити до суду, доки сторони не пройдуть через медіатора. В інших країнах медіація – виключно добровільна справа, а в деяких – це процес, який ще не почався. Наша країна якраз і належить до тих, де цей процес ще не почався. Проте передумови цього є, і їх досить багато.

В Україні посередництво (або медіація) поки не настільки поширене, хоча деякі українські регіони вже давно застосовують цей спосіб урегулювання конфліктів. На Україні посередницькі організації створені й діють в Одеській, Донецькій, Київській, Харківській, Луганській, Закарпатській областях, в Автономній Республіці Крим. Аналіз практики їх діяльності дозволяє

констатувати наявність широких можливостей для медіації при розв'язанні цивільно-правових і господарських спорів у судових установах України. Крім того, вже кілька років Національний університет «Львівська Політехніка» готує фахівців-медіаторів.

### **Запитання для роздумів:**



- ❖ Що вам відомо про історію медіації?
- ❖ Якими є причини, перспективи та шляхи впровадження медіації в Україні?
- ❖ Розкажіть про причини виникнення медіації та впровадження її в законодавство в різних країнах світу.
- ❖ Які документи Європейського та світового рівня рекомендують і утверджують медіацію як засіб вирішення суперечок?
- ❖ Що вам відомо про функціонування інституту медіації в різних країнах світу?

## **2.2. Процес медіації**

«Медіація» – це міжнародний загальнозживаний термін, що відповідає нашому терміну «посередництво». Поняття «медіація» походить від латинського «mediare» – бути посередником. Медіацією називають процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію обох (або декількох) сторін щодо суті суперечки, дає кваліфіковані поради й активно допомагає сторонам самостійно прийняти рішення, що задовольнить учасників переговорів. Тобто, медіація – це один з так званих альтернативних (позасудових) засобів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою.

Можна чинити опір вторгненню армії, вторгненню ідей опиратися неможливо.

*В.Гюго*



*Медіація – процес переговорів за участю нейтральної третьої сторони – медіатора (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті суперечки, дає кваліфіковані поради й активно допомагає сторонам самостійно прийняти рішення, що задовольнить учасників переговорів.*

Під позасудовим вирішенням спорів, опираючись на прийняте в англо-американському мовному просторі поняття Alternative Dispute Resolution (ADR), розуміють процедури, у яких конфлікти вирішуються позасудово за участі третьої сторони. Уперше термін «альтернативне вирішення спорів» став застосовуватися в США для позначення гнучких і неформальних процедур урегулювання конфліктів, які виникли на противагу складному та громіздкому офіційному правосуддю, стали його альтернативою. Серед методів альтернативного вирішення спорів (далі АВС) – переговори, третейське судочинство, медіація, міжнародний арбітраж, технології оцінки справи й т. ін. Усі ці процеси були розроблені й удосконалені для того, щоб допомогти залученим у конфлікти сторонам прийти до обопільної згоди в рішенні справи. У процедурах АВС сторони можуть самі брати участь у формулюванні рішення. А із втручанням третьої нейтральної сторони забезпечується об'єктивний підхід до справи.

Медіація – це можливість сформулювати проблему, обговорити її, зрозуміти, розглянувши різні точки зору, знайти рішення, прийнятне для учасників суперечки і їх гарантів; це технологія розв'язання конфліктів, у якій нейтральний авторитетний посередник організує процес переговорів сторін і сприяє виробленню добровільної взаємовигідної угоди між конфліктуючими. Медіація – це спеціальний вид діяльності, зміст якої полягає в оптимізації переговорного процесу за участю третьої, нейтральної, сторони. Вона опирається, насамперед, на раціональне осмислення й відновлення реальної картини того, що сталося, а також виявлення її можливих наслідків. Медіація заснована на принципі, що люди взагалі схильні домовлятися більше, ніж воювати. І хто, як не самі учасники конфлікту, краще знають і розуміють свою ситуацію й

опонентів, а тому – можуть знайти такі варіанти рішень, які не зможе запропонувати жоден експерт.

У більшості випадків, якщо люди можуть розв'язати проблему шляхом обговорення й переговорів, вони досягнуть швидшого та ліпшого результату, ніж при альтернативі – у протистоянні або судовому розгляді. Але, у більшості випадків, їм це не вдасться без допомоги когось третього. Сильні емоції, ворожість, тактика протистояння, принципи, відмінності в статусі – може існувати велика кількість перешкод для конструктивних переговорів.

Згідно ст.10 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «незалежний посередник – визначена за спільним вибором сторін особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйнятого рішення» [56].

Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, розуміння позицій та інтересів, фокусує сторони на їхніх інтересах і шукає продуктивне розв'язання проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до своєї власної угоди. Принципова можливість медіації заснована на визнанні факту позитивного впливу присутності нейтральної сторони на ефективність проведення переговорів. Медіатор забезпечує спільну роботу сторін на основі принципу «виграш – виграш», допомагає знайти рішення, які враховували б інтереси обох сторін, були б життєстійкими й здійсненими.

Ми даємо поради, але не впливаємо на вчинки людей.

*Ф.Ларошфуко*

Медіацію варто розуміти насамперед як процес, що просуває конфлікт убік його розв'язання. Це цілеспрямоване втручання. У процесі медіації саме сторони відповідають за ухвалення рішення, для чого їм необхідно чітко уявляти суть справи, пропонувати можливі варіанти вирішення проблеми та зрештою ухвалювати це рішення. Отже, обов'язок і відповідальність за ухвалення рішення лежить повністю на сторонах. Роль же медіатора у цьому процесі багато в чому схожа на роль штурмана: знаючи певні прийоми і техніки, він веде сторони у процесі вироблення рішення та напри-



кінці підводить до спільно прийнятої ними угоди. Медіація зорієнтована швидше на те, щоб кожна зі сторін визначилась, яким вона вважатиме справедливе рішення, аніж на безпосереднє вирішення суперечки з посиланням на юридичні закони, прецеденти та правила.

Прихильники посередництва розуміють, що вирішення суперечки, здійснене сторонами спільно, зазвичай більш вигідне для них, ніж рішення, прийняте третьою особою, у першу чергу, тому, що воно повніше враховує позиції та цілі сторін.

Коли шляхи різні, не складають спільних планів.

*Конфуцій*

Як правило, люди, які потрапляють у конфліктну ситуацію, обвинувачують у виниклій проблемі протилежну сторону, тому часто вони бачать основну проблему саме у своєму опоненті. Якщо ж сторони звертаються до медіатора, то багато що говорить на користь тієї обставини, що вони здатні піти одна одній назустріч. Медіація може стати спільним пошуком для взаємоприйняттого задоволення глибинних і дійсних інтересів сторін, прихованих за їхньою позицією. Отже, медіація як метод розв'язання суперечок заснована на кінцевих інтересах сторін, а не на їхніх виражених позиціях.

Відзначимо особливості медіації:

- свобода вибору;
- опора на справедливість;
- участь у виробленні й ухваленні рішення;
- згода сторін з ухваленим рішенням;
- можливість виходу із процесу;
- час і вартість розгляду;
- конфіденційність;
- гнучкість процесу;
- відсутність корупційної складової.

Теоретичні основи самого поняття медіації були розроблені Гарвардською школою. Однак, що таке «медіація», фахівці досі розуміють по-різному. Так, у США під класичною процедурою медіації розуміють саме процедуру, коли сторони, що сперечаються

(фізичні чи юридичні особи), вибирають нейтрального посередника, який допомагає знайти взаємовигідне вирішення проблеми. Крім класичного поняття «медіації» у Європі під даним терміном часто розуміється ще й "примирення за допомогою судді або арбітра". Тоді як синонім до медіації приводять слово «conciliation», яке в юридичному змісті означає примирення сторін. Однак примирення – лише один з можливих наслідків медіації.

Одним з перших дослідників природи медіації був Л.Фуллер, який даний феномен розглядав у більш широкому контексті уявлень про те, як і якими засобами повинне організовуватися життя в суспільстві. Примітно, що Л.Фуллер почав досліджувати медіацію ще до 70-х рр. минулого сторіччя. Причому предметом його аналізу була саме приватна медіація, у межах якої сторони вільні у виборі нейтрального посередника й процесуальних правил, що підлягають застосуванню. Згодом у США з'явиться різновид медіації як інституту публічного процесуального права, який буде суттєво відрізнятися від вихідного варіанту.

Л.Фуллер починає аналіз медіації з визначення її місця в системі «принципів соціального порядку» (principles of social order).

«Гарний порядок» може досягатися, якщо в основі соціальних відносин буде лежати один з принципів, що відповідають даним цілям: (1) правовий звичай; (2) договір; (3) власність; (4) офіційно проголошене право; (5) суддівський розсуд (adjudication); (6) управлінське рішення; (7) голосування; (8) *медіація*; (9) випадкове рішення [198]. У контексті загальних філософсько-правових уявлень ученого кожний із принципів соціального порядку повинен розглядатися не в статичі, а в динаміці, як процес соціальної взаємодії, адже, згідно Л.Фуллера, й право як таке являє собою не «проекцію влади в суспільстві», а цілеспрямований ініціативний процес соціальної взаємодії. Отже, медіація являє собою не просто спосіб ведення переговорів, що існує в межах чинного законодавства, а один із «принципів соціального порядку». Медіація – інструмент, за допомогою якого організовується ефективний правопорядок. Ключова властивість медіації – її потенціал зміни взаємовідносин сторін.

### **Притча про сліпого та безногого**

Двоє безхатченків жили на краю села. Один був сліпий, у другого не було ніг. Одного разу поблизу сталася пожежа. Вони, звичайно, суперничали – конкуренти в одній професії, просили милостиню у тих самих людей і постійно сердилися один на одного. Були швидше ворогами. І ось, коли ліс загорівся, вони на мить задумалися. Безногий не міг вибратися з лісу – те, що він якось пересувався, не могло його врятувати. Потрібно було швидко знайти вихід. Сліпий також переконався, що не вибереться сам: він не знав, де вогонь – де дорога, міг заблукати. Але обидва вони були дуже розумними людьми: вони відкинули ворогування і врятувалися.

*З книг Ошо*

На думку Ф.Глазла (Friedrich Glasl), відомого фахівця з діагностики конфліктів і оргконсультанта, безліч різновидів конфліктів можна розподілити за рівнями (щаблями) ескалації. Форми реагування в конфлікті та рівень ескалації обумовлюють здатність брати участь у медіації. Якщо розбіжності у думках тільки намічаються – поки ще немає досить великих порушень у відносинах – вихід шукається й може бути знайдений у розмові, у переговорах. У такому випадку недостатня мотивація для залучення третьої особи, професійного помічника врегулювання



суперечки. Медіація необхідна там, де конструктивний діалог уже не можливий без стороннього втручання. Отже, передумовами для початку медіації є:

- наявність мотивації в усіх учасників конфлікту (добровільність);
- відповідальність за самого себе у кожного учасника (кожен може і повинен представляти себе);
- готовність прийняти незгоду (відкрито обговорювати суть конфлікту та положення речей);
- принципова готовність до згоди (зацікавленість у розв'язанні конфлікту).

Сторони здебільшого звертаються до медіаторів, безуспішно втративши всі аргументи, сили та засоби для розв'язання конфлікту, коли в позиціях, які сторони відстоюють, не вдається знайти спільне, по-різному тлумачаться головні для вирішення конфлікту критерії або сторони вважають конче необхідним зовнішній контроль за дотриманням проміжних тимчасових угод. Буває, що сторони дорожать добрими відносинами, але через певні обставини не можуть порозумітися й тоді вдаються до послуг медіатора.

Лише збіг обставин відкриває сутність людини і, головне, їй самій.

*Ф.Ларошфуко*

Втручання посередника доцільне в таких випадках:

- конфліктуючі сторони проявляють готовність до спільного пошуку вирішення проблеми, але не можуть знайти точок дотику;
- безпосереднє спілкування учасників конфлікту серйозно ускладнене або припинене, і участь третьої сторони може сприяти зміні цієї ситуації;
- для конфліктуючих сторін важливе збереження та продовження взаємин;
- учасники конфлікту зацікавлені в контролі над прийнятими рішеннями;
- конфліктуючим сторонам важливо «зберегти лице», тобто

Ще є час зберегти лице. Потім доведеться зберігати інші частини тіла.

*В.С. Черномирдін*

зробити так, щоб завершення конфлікту не виглядало як поразка для жодної з них, і допомога в цьому посередника може виявитися ваговою;

- для опонентів важливим є такий аспект подолання розбіжностей, як конфіденційність.

Процедура медіації може застосовуватися як на досудовій стадії врегулювання розбіжностей, так і після порушення справи в суді загальної юрисдикції або арбітражному суді. Угода, укладена в межах медіації під час судового процесу, може за клопотанням сторін бути прийнята судом як мирова угода, і, відповідно, у випадку її невиконання якою-небудь зі сторін конфлікту, судом може бути виданий виконавчий лист на виконання положень мирової угоди. А угода з врегулювання розбіжностей, досягнута в позасудових межах, має силу угоди, договору, а він виконується добровільно. Але плюсом такої угоди є те, що зацікавлена сторона може звернутися в суд за примусовим виконанням її положень. Відповідно, угоду, яка досягнута в процесі ведення ділових переговорів, буде захищено, й інтереси зацікавленої сторони будуть дотримані.

Часто на практиці два контрагенти, зацікавлені в спільному бізнесі або виробленні угоди, елементарно бояться один одного, справедливо сумніваючись у сумлінності іншої сторони. Часом такі сумніви та страх не мають під собою ніяких підстав, але факт залишається фактом: більшість угод не досягаються саме через це. Як правило, це викликається браком об'єктивної інформації про статус контрагента, його репутацію, наміри, можливості, правові механізми реалізації угоди, підводні камені угоди і т. ін.

У таких випадках найоптимальнішим варіантом швидкого знаходження спільних позицій є саме посередництво незалежного консультанта або експерта. При цьому дуже важливо, щоб сторони на основі взаємних консультацій самі вибрали посередника, якому вони могли б рівною мірою довірити дослідження спірної ситуації, визначити правові механізми розв'язання суперечки та кваліфіковано підготувати відповідний пакет документів.

Взагалі процес посередництва має дві орієнтації:

- орієнтованість на досягнення домовленості;

- орієнтованість на поліпшення стосунків між сторонами.

У реальному процесі посередництва, як правило, мають місце обидві орієнтації, співвідношення яких визначається посередником на підставі аналізу конкретної ситуації.

У ході медіації сторони можуть:

- виразити емоції й одержати психологічне розвантаження;
- усунути непорозуміння;
- виявити глибинні інтереси та потреби, що лежать в основі вимог один одного;
- виявити сфери взаємних інтересів;
- спільно сформулювати рішення, що задовольняє ці інтереси та потреби.

Процес медіації займає, згідно зарубіжної практики, від декількох годин до одного дня, залежно від ступеня складності конфлікту. Угода, досягнута сторонами, має таку ж силу, як і будь-який інший договір між сторонами. Медіація – добровільний процес вироблення угоди, в якому немає переможців і переможених. Рішення, досягнуте самими сторонами в ході примирливої процедури, як правило, не вимагає примусового виконання, тому що сторони задоволені ним і зацікавлені в його виконанні, якщо ж згодом зміняться зовнішні обставини, сторони знову застосовують примирливу процедуру й адаптують до неї свою угоду.

Варто відзначити, що не всі переговори з медіації закінчуються угодою, успішні в середньому 75-85 % з них. Більше того, від 5 % до 10 % учасників медіації приходять до результату – повної або часткової угоди – протягом короткого часу після медіації. Але навіть якщо договір не відбувся, то продовження суперечки в суді буде вже конструктивнішим, і рішення, як правило, виноситься швидше. Навіть якщо угода не досягнута, залучення до медіації підвищує розуміння та задоволення сторін-учасників: медіація впливає на сприйняття учасників і їх дії в судовому процесі.

Який би варіант посередництва не був реалізований у переговорному процесі, головне, щоб воно було успішним. Зрозуміло, найкращим результатом посередницької діяльності є розв'язання конфлікту. Наприклад, на рахунку Федеральної служби

посередництва й примирення (США) більше 500 тис. розв'язаних конфліктів за 50 років роботи. Однак багато що залежить не тільки від самого посередника, але й від стадії розвитку конфлікту, характеру взаємин сторін, наявності альтернатив переговорної угоди, співвідношення сил учасників конфлікту, впливу середовища, в якому протікає конфлікт і т. ін. При наявності такого великого числа різнобічних факторів залучення посередника може й не принести бажаного результату. Але говорити в таких випадках про невдачу не завжди правомірно.

Діяльність посередника пов'язана з цілим рядом проблем, труднощів, перешкод, які йому необхідно долати. При цьому успіх зусиль посередника не завжди очевидний, його діяльність сама по собі ще не гарантує розв'язання конфлікту, а іноді може викликати ескалацію конфліктного протиробства. Однак сам факт залучення посередника до врегулювання та розв'язання конфлікту означає прагнення сторін знайти вихід, використовуючи шлях переговорів, і дає надію на щасливий кінець.

Крім того, більшість дослідників і практиків виходять із того, що результат посередництва визначається не тільки, і навіть не стільки тим, удалося знизити напруженість і підписати, наприклад, угоду між конфліктуючими сторонами, чи ні. Його підсумок значно ширший і містить, насамперед, зміну відносин між конфліктуючими сторонами. Для того, щоб посередницькі зусилля були успішними, посередник повинен впливати на всю систему конфлікту.

Крім об'єктивних критеріїв у посередництві варто орієнтуватися ще й на суб'єктивні показники. Останні відбивають ступінь задоволеності сторін посередництвом. Дж.Рубін конкретизував суб'єктивні показники, включивши до їх складу міру слушності, необхідності та результативності посередництва з погляду учасників [147].

Слушне (чесне) посередництво означає, що при здійсненні своїх функцій посередник однаково ставився до обох сторін і не намагався «підігравати» ні одній з них. Про необхідне посередництво можна говорити тоді, коли ясно, що без зусиль посередника було складно або навіть неможливо обійтися. Воно дійсно було потрібне учасникам. Результативність посередництва має на увазі, що досягнуті домовленості мають реалістичний і стабільний

характер. Жодним з учасників конфлікту вони не розглядаються як тимчасовий маневр перед наступним витком розвитку конфлікту.

Проблема із суб'єктивними показниками полягає в тому, що учасники конфлікту не завжди можуть давати адекватну оцінку посередницькій діяльності.

Якщо вибір зроблено на користь медіації, то послідовність подальших кроків буде такою:

- вибір медіатора чи організації, що надає відповідні послуги;
- підписання договору про медіацію, де було б зазначено етапи процедури, основні правила та принципи медіації, а також обумовлено гонорар посередника.

Існують різні **види медіації** (посередництва) [146].

**Пряме посередництво.** Припускає, що всі сторони, включаючи посередників, одночасно присутні на переговорах.

**Непряме посередництво.** У межах його сторона, що здійснює посередницькі функції, по черзі проводить консультації або переговори з кожною зі сторін («човникова дипломатія»). Посередник може втручатися прямо в процес переговорів, якщо це зауважено задалегідь, і ніхто з учасників переговорів не може заперечити. Основні причини, що спонукають сторони використовувати непрямі переговори, пов'язані з високим потенціалом конфронтаційного, ворожого, а також військового протистояння, що має до того ж досить тривалу історію розвитку.

**Формальне посередництво.** У його ході третя сторона має закріпленій за собою статус посередника, що визнається всіма сторонами, які беруть участь у переговорах. Формальна участь у ролі третьої сторони припускає наявність у посередника нормативного статусу або можливості впливати на учасників переговорів. Формальне посередництво здійснюють структури, спеціально створені для цього. Це спеціальні центри, число яких стрімко зростає в США, Великобританії, Австралії й інших високорозвинених цивілізованих країнах. У деяких країнах мистецтву посередництва навчають дітей уже із семирічного віку.

**Неформальне посередництво.** При цьому виді посередник не має закріпленого за собою статусу. Неформальне посередництво припускає реалізацію не всіх посередницьких функцій, а лише їх



частини, наприклад, тільки з'ясування точок зору та думок. Помічено, що цей вид посередництва в останні роки все більше поширюється на багатосторонніх міжнародних переговорах. Тоді одна зі сторін або група бере на себе посередницькі функції для того, щоб допомогти знайти компромісне рішення. Неформальне посередництво полягає у відсутності нормативного статусу в медіатора, однак учасники переговорів визнають неформальний авторитет посередника у вирішенні спірних проблем.

**Офіційне посередництво** має на увазі, що в ролі посередника виступає якась особа, що має владу (відповідний статус). Офіційними медіаторами виступають міждержавні організації (ООН), окремі держави, державні правові інституції, державні комісії, представники правоохоронних органів, громадські організації тощо.

**Неофіційне посередництво** не передбачає наявності обов'язкових владних повноважень в особи, що здійснює функції посередника. Іноді припускають, що неофіційне посередництво краще, ніж офіційне. Однак це не зовсім так. Усе залежить від конкретної ситуації. В одних випадках більш ефективним може бути один вид посередництва, в інших – інший. Неофіційними медіаторами бувають відомі особи, представники релігійних організацій, професійні психологи, неформальні лідери, друзі, сусіди та ін.

Існує думка, що будь-який спосіб досягнення мирової угоди в ході переговорів зі сторонами практично ідентичний медіації, і багато юристів нею й так уже займаються. Насправді, медіація – специфічно організований процес із чіткими принципами, певними етапами та широким набором спеціальних прийомів, володіння якими й забезпечує її високу ефективність. Медіація – це термін, що позначає досить регламентовану техніку переговорів.

Як засіб улагоджування суперечок медіація визнана в ст.33 Статуту Об'єднаних Націй. У 1999 році Комітетом Міністрів Ради Європи були прийняті рекомендації «Про медіацію в кримінальних справах», згідно з якими використання медіації в кримінальних справах є гнучким, націленим на розв'язання проблем доповненням або альтернативою традиційному судовому розгляду. Медіація тут визначається як сукупність «будь-яких процесуальних заходів, що дозволяють потерпілому й особі, що підлягає карному пересліду-

ванню, брати активну участь у подоланні труднощів, що впливають із факту здійснення злочину, при особистій участі незалежної третьої особи та за умови, що сторони конфлікту добровільно погоджуються із застосуванням цих заходів» [58,167].

Участь у процедурі медіації дає можливість жертві отримати персональні вибачення та пояснення з боку правопорушника, а також виразити свої почуття. Це зазвичай допомагає зменшити гнів і страх, сприяючи тим самим більшому емоційному відновленню чи зціленню в тривалій перспективі. До того ж, в ході медіації жертва має можливість більш ґрунтовно обговорити відшкодування збитків, щоб воно відповідало її потребам. Отже, жертва може краще зрозуміти правопорушника чи його поведінку. Деякі жертви можуть захотіти відповісти на бажання правопорушника прийняти відповідальність шляхом вираження прощення.

Як зауважувалося, за допомогою медіації відбувається реабілітація злочинця та його реінтеграція до суспільства. Медіація демонструє, що задоволення інтересів жертви, правопорушника та суспільства в цілому не є взаємовиключними завданнями.

У країнах, де медіація використовується досить широко, утвердилася думка, що вона є одним зі способів, що забезпечують доступ до правосуддя.

Останнім часом серед вітчизняних юристів, учених і практиків помітно зріс інтерес до різних способів врегулювання суперечок поза межами державного суду. Такий інтерес не є випадковим, оскільки проблеми державної судової системи, пов'язані з проблемами бюджетного фінансування, перевантаженням судів цивільними та господарськими справами, тяганиною в їх вирішенні тощо, змушують шукати нові більш ефективні й оперативні шляхи вирішення конфліктних ситуацій. Несудові форми вирішення спорів, основними видами яких прийнято вважати переговори, посередництво, третейський розгляд, медіацію з'явилися як альтернатива офіційній системі правосуддя. Тобто це була найпростіша та найбільш логічна інституція розгляду спорів, що виникали в процесі суспільної життєдіяльності. Медіація ж є не тільки логічною формою, але й формою соціальних відносин, діяльністю, спрямованою на їх відтворення.

В остаточному підсумку медіація перетворюється в найважливішу цінність розвитку особистості, культури, співтовариства, доростає до прогресивного типу соціальних змін, до усвідомленого прагнення до прогресу, підводить до суспільства, яке не тільки не боїться змін, але засноване на них, а їх відсутність розглядає як дискомфортне явище.

Медіація, у тому вигляді, як вона застосовується зараз, є продуманим, відточеним методом і структурованим процесом. У той же час вона залишається міждисциплінарною галуззю, де поєднуються юриспруденція, психологія, соціологія, конфліктологія й інші науки.

Безумовно, медіація не є панацеєю від усіх конфліктних ситуацій, але її роль у переговорному процесі велика. Посередник залишається всього лише людиною. Він несе відповідальність тільки за ефективну організацію переговорів. Відповідальність же за характер ухваленого рішення та його наступну реалізацію лежить винятково на учасниках переговорів.

Посередництво найкраще використовувати перш, ніж конфлікт стане дуже напруженим. У той же час, проте, він повинен бути досить загострений для сторін, щоб вони відчували необхідність розв'язати його. Таким чином, є невеликий проміжок часу, в якому конфлікт – готовий або «зрілий» для узгодження або посередництва. Якщо медіація використовується до чи після цього часу, то досягати успіху важче.

Якщо медіація намітилася, необхідно розв'язати низку організаційних питань, визначивши:

- кількість представників на переговорах;
- повноваження цих представників;
- дату, час і місце проведення медіації;
- можливу тривалість переговорів (зазвичай – від кількох годин до кількох днів, у випадку складної справи – більше);
- кількість працюючих медіаторів;
- питання конфіденційності та безпеки.

### *Цілі* медіації [52]:

1. У першу чергу, – обговорити, проробити складну ситуацію. В цьому обговоренні має бути місце різним точкам зору, часто несумісним поглядам на події або варіанти виходу зі скрутного стану. Результатом удакої медіації стає досягнута на основі обговорення та домовленості конкретна угода. Принцип самовизначення сторін залишається вирішальним у ході всієї медіації. Рішення стають саме рішеннями тільки в тому випадку, якщо кожний окремо взятий учасник визнає їх такими.

Там, де всі думають однаково, ніхто не думає занадто багато.

*У.Ліпман*

2. У конфліктних ситуаціях порушується здатність до діалогу та конструктивної взаємодії. Досягаючи позитивного зрушення на шляху до відновлення цієї здатності, медіатори домагаються того, щоб кожний учасник був почутий, щоб до нього ставилися з повагою, щоб його сподівання були прийняті всерйоз. Тільки так стає можливим подолання конфліктних емоцій, послаблення негативних почуттів. Уголос проходить обговорення не тільки суті справи, але й цінностей, інтересів. В ідеалі після закінчення медіації емоційний дисонанс між конфліктуючими сторонами повинен зникнути, і вирішений конфлікт не повинен заважати їх спілкуванню. Це не означає обов'язкову гармонізацію або всепрощення, але розуміння, ясність й уміння керувати можливими протиріччями, що залишилися, – обов'язковий результат медіації.

3. Чесне, відкрите пророблення інтересів і цінностей учасників підвищує ймовірність виконання досягнутої угоди. Часто угоди переглядаються, змінюються, якщо учасники в процесі медіації розуміють, що їхні інтереси враховуються так само серйозно, як інтереси «супротивника».

Із цього випливає:

- медіація дозволяє досягти згоди та домовленості при повазі до всіх сторін;
- вона допомагає знайти практичне вирішення, з яким згодні всі учасники;

- медіація допомагає уникнути нудних розбирань, тривалих судових процесів і значних витрат;

- вона поважає та зміцнює автономію учасників конфлікту.

Завершенням удакої медіації можна вважати відновлення соціального миру.

Процес медіації конфлікту можна методично розділити на дві значимі частини: перша – це шлях аж до точки, де можна назвати, означити проблему; а друга – це дорога від позначення проблеми до її розв’язання.

Процес посередництва проходить певні *стадії*, вже давно помічені спеціалістами. Зокрема, Дж.Келтнер називає 7 стадій процесу посередництва: організація місця проведення; відкриття та початок обговорення, опрацювання спірних питань; ідентифікація можливих альтернатив; оцінка; переговори та «торги»; прийняття рішення; перевірка та завершення процесу. Ч.Мор виокремлює в посередництві 12 стадій: початковий контакт з учасниками; вибір стратегії управління процесом; збирання й аналіз інформації; опрацювання плану здійснення посередництва; створення атмосфери довіри та співробітництва; початок посередницької сесії; визначення пунктів розбіжностей, порядку та послідовності їх обговорення (порядку денного); виявлення прихованих інтересів учасників; опрацювання варіантів урегулювання; оцінка варіантів для прийняття рішення; завершальні переговори; досягнення формального врегулювання [26, 230].

Звичайно, посередництво в міждержавному, міжетнічному, трудовому, сімейному конфліктах має певні спільні риси. Необхідно враховувати, що тут сторони конфлікту ведуть переговори щодо певного предмета. Тому стадії посередництва доцільно узгодити з етапами переговорів і визначити рекомендації посередникові щодо кожного етапу.

Як перший, доцільно виокремити підготовчий (допереговорний) етап, на якому сторони формулюють свої цілі, збирають і систематизують матеріал на підтвердження своєї позиції, обирають тактику для переговорів, приймають рішення про участь посередника на переговорах. Для посередника це етап переговорів зі сторонами про свою участь у примирному процесі, збір інформації про конфлікт і

про сторони конфлікту. На цьому етапі важливо планово та системно збирати інформацію, що дасть змогу сформулювати попередній діагноз ситуації, визначити відносну «силу» кожної зі сторін, можливі альтернативні шляхи задоволення інтересів сторін. Потрібно визначитися щодо тактики своїх дій на початку переговорів, у переговорах зі сторонами дійти згоди щодо розуміння своєї участі в посередництві. Далі починається ведення переговорів.

На попередній стадії медіації, у розмові з тим, хто першим звернувся за допомогою, необхідно обговорити, як краще залучити інших учасників до медіації, з'ясувати, наскільки зацікавлена інша сторона в розв'язанні конфлікту й у медіації, яким способом краще проінформувати відсутню сторону про те, що хтось звернувся до медіатора та що він думає про шлях розв'язання конфлікту (про всю розмову з медіатором). Деякі медіатори віддають перевагу тому, щоб цю інформацію доніс до своїх партнерів той, хто до них

надається

Досвід занадто часто повчає нас, що люди ні над чим так мало не владні, як над язиком своїм.

*Б.Спіноза*



Інформаційний матеріал про суть і умови медіації кожному в його розпорядження. Інші ж медіатори роблять це самі, вважаючи попередню бесіду з тим, хто першим звернувся до них, гарним інформацій-

ним матеріалом і приводом для встановлення контакту з тими сторонами конфлікту, хто поки не був присутній. Під час першої ж спільної розмови складається договір про проведення медіації – це основа роботи як самого медіатора, так і учасників медіаційного процесу. У договорі повинні бути враховані [113]:

- правила спілкування: ніяких лайок, образ, погроз;

- викладення дійсних фактів і представлення справжніх документів;
- призупинення чи відмова від інших «трибун» (суду, наприклад) при вирішенні конфліктної ситуації;
- інформація, отримана під час медіації, не повинна використовуватися при дачі показань свідків у суді, виключаючи досягнуту підсумкову домовленість;
- будь-хто з учасників може покинути процес медіації, якщо вважає його безглуздим чи неефективним;
- як правило, домовляються про п'ять – максимум десять зустрічей з медіатором;
- регламентується також оплата: її розмір, строки і частки сторін (рекомендується, щоб видатки на медіацію ділили порівну всі учасники конфлікту).

Медіатори стежать за тим, щоб дотримувалися правила, зауважені на самому початку, і створювалася довірча атмосфера. Медіатор кожному дає можливість висловити своє бачення ситуації та роз'яснити свою позицію. Прямого безпосереднього спілкування із протилежною стороною поки що немає, хоча всі чують сказане. Медіатор відзначає спільне і те, що відрізняє сторони в сказаному.

Готуючись до медіації, сторони, перш за все, підписують так звану «Угоду про медіацію», в якій підтверджують, що вони домовились про наступне: використати медіацію для вирішення їх суперечки; скористатися послугами певного медіатора; конкретне місце проведення медіації, час проведення, розподіл витрат, пов'язаних з медіацією; конфіденційність тощо. Готуючись до медіації, сторони мають чітко сформулювати свої інтереси, цілі й очікування. У той же час, кожна зі сторін повинна усвідомлювати, що її вимоги мають бути обґрунтованими, а також необхідно оцінити різні варіанти їх задоволення. Варто пам'ятати, що призначення медіації – досягнення взаємовигідного для сторін рішення, а не перетворення їх на переможця та переможеного. Саме тому необхідно враховувати інтереси свого опонента. Сторона може підготувати показання свідків, інформацію, що засвідчує правильність її позиції в спорі. Але кожна зі сторін має продумати різні

шляхи залагодження спірного питання.

Досить часто люди приходять на переговори з єдиною метою – відстояти свою точку зору, їх не цікавлять проблеми протилежної сторони. Це приводить до того, що кожна зі сторін жадає власної перемоги та поразки

Людині властиво  
розмірковувати  
мудро, а чинити –  
дурниці.

*А. Франс*

свого опонента. У результаті переговори будуються за принципом «перемога – поразка». Наприклад, уявлення однієї сторони, як справедливо розв'язати дану проблему з її точки зору, може викликати різкий опір іншої сторони, й конфлікт може тільки підсилитися, що ще більше зіпсує їхні відносини. Медіатор же забезпечує спільну роботу сторін на основі принципу «виграш – виграш», допомагає знайти рішення, які враховували б інтереси обох сторін, були б життєстійкими та здійсненими.

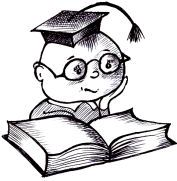
Для наочності наведемо один з варіантів класичного прикладу.

Уявіть собі апельсин, на який претендують двоє, дві сторони. Кожна сторона прагне заволодіти *всім* апельсином, і якщо його розрізати на половинки – це не задовольнить ні одну зі сторін. У процесі медіації з'ясується, що першій стороні зовсім не потрібний увесь апельсин, їй потрібні тільки шкірка та цедра цілого апельсина для випічки тарту, а другій стороні потрібний тільки сік цього апельсина для маленької дитини. Таким чином, посередництво допоможе кожній зі сторін отримати бажане – цілий апельсин.

Надалі ознайомимося з механізмом медіації: посередник (медіатор) здійснює координацію справи, прийнятої до розгляду відповідно до правил проведення посередництва; збір інформації, необхідної для більш повного розуміння суті наявних проблем; виявлення сторін, що беруть участь у процесі, та третіх осіб, що заявляють самостійний інтерес до предмету конфлікту (суперечки); визначення умов і вимог опонентів; попередній аналіз перспектив розв'язання конфлікту; призначення часу та дати проведення процесу посередництва; вибір місця проведення посередництва.



### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Розкажіть про зміст поняття «медіація».
- ❖ Який внесок Гарвардської школи у розвиток поглядів на медіацію?
- ❖ На якому етапі розвитку конфлікту й у яких випадках доцільне втручання посередника?
- ❖ Чому медіація іноді стає необхідною?

Коли сторони звертаються до медіатора?

- ❖ Які види медіації ви знаєте, у чому їх особливості?
- ❖ Чи може процес і результат медіації сприяти оздоровленню та розвитку суспільства? Як це проявляється?
- ❖ Виділіть основні цілі медіаційного процесу.
- ❖ Як відбувається процес медіації, які стадії в ньому виділяються?

### **2.3. Процедура медіації**

Процес медіації являє собою сукупність фактичних і юридичних дій, чинених учасниками медіації протягом певного проміжку часу. Як і всякий триваючий процес, медіація, як зауважувалося вище, ділиться на кілька етапів (стадій), у межах кожної з яких вирішуються локальні завдання, спрямовані на досягнення загальної мети, – знаходження взаємоприйняттого рішення. Варто більш ґрунтовно охарактеризувати медіацію як динамічний процес, виділивши п'ять основних його етапів і два додаткових [26, 226]:

***I. Складання угоди про медіацію.*** Це перша зустріч медіатора зі сторонами для розгляду питань і основних заходів медіації. Сторони та медіатор складають так званий договір (угоду) про медіацію. У цьому документі закріплюються основні елементи пошуку консенсусу: обсяг покладених на медіатора завдань, повноваження, які йому передаються, процесуальні правила, правила контролю за витратами та їх розподілом.

Ця стадія закладає основу взаємин, які будуть дотримуватися протягом усього медіаційного процесу. Медіатор повинен витратити значну кількість часу та зусиль для того, щоб процес медіації

став зрозумілим і прийнятним для учасників процесу. Потрібно усвідомлювати, що деякі з них вибирають медіацію лише тому, що прагнуть уникнути розгляду справи в суді, зміст же процесу для них поки незрозумілий, і окремі дії медіатора, будучи не проясненими, здатні викликати змішання та навіть опір.

У першій стадії медіації виділяється кілька послідовних позицій (кроків), які можуть скорочуватися або варіюватися залежно від специфіки ситуації. Кожна з позицій вирішує своє завдання й розрахована на цілком певний ефект.

У ході першого кроку доцільно розташувати учасників так, щоб вони зручно сиділи (відповідно до їхніх побажань – півколом, командами, індивідуально), добре чули та бачили один одного. Отже, беруться до уваги три важливі аспекти: комфорт, комунікація та можливість контролю. Що ж стосується позиції самого медіатора, то вона повинна підкреслювати його нейтральність стосовно проблеми й опонентів.

Другий крок присвячений оголошенню медіатором ролей, які будуть виконуватися ним і учасниками в ході медіаційних сесій. Необхідно відразу ж подякувати учасникам за те, що вони вибрали саме цей спосіб регулювання конфлікту та прийшли на зустріч. Якщо хтось із учасників спізнився, рекомендується повторити сказане ще раз – це буде ще одним свідченням нейтральної ролі медіатора та продемонструє їм: про те, що буде сказано одному учасникові, обов'язково довідаються й усі інші.

У ході третього кроку медіатор повідомляє учасникам усе, що він знає про них і ситуацію, що склалася, знову демонструючи, що ні від кого не тримає секретів. Основні тези даного повідомлення фіксуються на папері.

На четвертому кроці в процес за сигналом медіатора включаються учасники. Наприклад, так: «Напевно, важко починати першим, але все-таки спробуйте, будь ласка, розповісти нам про своє бачення проблеми». Цей крок спрямований на з'ясування прихованих проблем –

Я не можу управляти напрямком вітру, але завжди можу так поставити парус, щоб досягти своєї мети.

*О. Уайс*

«айсбергів», які поки лише поверхово розуміються учасниками. Застосовуючи відкриті питання та слухаючи їх мовчки, медіатор поступово бере дискусію у свої руки для того, щоб почати керувати нею, розпізнати «айсберги», інтерпретувати та структурувати сказане учасниками.

Оскільки більшу частину розмови ведуть учасники, вони на даному відрізку медіаційного процесу зазвичай починають гніватися один на одного, і емоційний рівень сесії починає зростати. Проте, кожному учасникові процесу повинне бути надане слово для викладу його погляду на ситуацію іншим учасникам і медіатору.

Якщо учасники занадто роздратовані, й обстановка стає вибухонебезпечною, має сенс перебивати їх у певний момент. Щоб таке переривання не виглядало недемократичним, можна заздалегідь домовитися про фіксований час кожного виступу (наприклад, застосувати пісочний годинник, який матеріалізуватиме плин часу).

На зниження емоційної напруженості та переведення дискусії в конструктивне русло спрямований і п'ятий крок вивчення очікувань учасників. Вислуховуючи їх побажання, медіатор у першому наближенні робить уявний прогноз про можливість задоволення очікувань і необхідні для цього технології.

Шостий крок являє собою декларування, обговорення та прийняття правил поведінки на сесії. Інакше кажучи, учасники повинні усвідомити, що їх поведінка не може бути безконтрольною та безкарною.

Деякі медіатори формують правила поведінки прямо на сесії, інші ж попередньо включають їх у контракт із клієнтами. Такі правила можуть полягати, наприклад, у тому, що за серйозне запізнення на сесію учасник платить штраф, або що передчасний вихід із сесії супроводжується письмовою заявою. У кожному разі необхідне розуміння, що відмова виконувати задекларовані правила буде означати глухий кут сесії та змусить медіатора просто завершити її.

Правила поведінки часом нагадують ритуальні обряди: вони видаються безглуздими, але вони виховують людей.

*А.Сент-Екзюпері*

Посередникові не варто сподіватися, що процедурні питання «вирішаться самі собою» у процесі переговорів. По-перше, одна зі сторін може спробувати впровадити вигідні їй правила явочним порядком, що ускладнить роботу посередника. По-друге, кваліфіковане вирішення процедурних питань сприятиме зосередженню сторін на переговорах по суті конфлікту. По-третє, вироблення процедури є реальною співпрацею сторін, позитивний досвід якої можна поширювати на розв'язання інших питань.

Отже, першим правилом має бути правило коректного ставлення до всіх учасників переговорів. Друге правило – уважно вислуховувати аргументи іншої сторони, не переривати її, не говорити без дозволу головуючого. Третє правило – правило конфіденційності, за яким сторони зобов'язуються протягом переговорів не робити публічних заяв щодо спірних питань і не коментувати процес переговорів. Наступні правила мають зафіксувати згоду сторін щодо регламенту переговорів, функцій і повноважень головуючого. Це домовленості щодо часу початку та закінчення роботи, перерв, обов'язковості присутності, процедури визначення порядку денного, залучення експертів і радників, права голови надавати слово, переривати промовця, припиняти обговорення, вносити корективи до порядку денного. Запис і стенографування, а також присутність сторонніх осіб під час медіації заборонені.

Правила, прийняті сторонами в процесі медіації, можуть обумовлювати такі моменти:

- поважне ставлення до опонента, відсутність образливих випадів;
- черговість висловлень (говорити по черзі, не перебиваючи один одного);
- зобов'язання обговорювати проблему, а не особистість опонента (прагнути до співробітництва, а не з'ясування відносин);
- остаточне рішення не ухвалюється, поки не розглянуті всі спірні питання та можливі варіанти рішення («нічого не вирішене, поки не вирішене все»).

Конфліктуючі сторони обирають медіатора, наділяють його певними повноваженнями й довіряють йому ведення процесу

переговорів (з дотриманням правил, всебічним розглядом проблеми і т. ін.).

Медіатор повинен бути особою нейтральною, не залученою у конфлікт, не ставати на жоден бік.

Сторони «терплять» присутність медіатора, дотримуються процедурних угод, враховують рекомендації при пошуку підходів до угоди й виробленні її конкретного змісту.

Медіатор підводить сторони до максимального розкриття суті їх інтересів, разом з ними переконується в реалістичності їх вимог, заходів і пропозицій.

У ході переговорів медіатор збирає інформацію, з'ясовує проблему. Сторони ухвалюють рішення під його керівництвом.

Медіатор допомагає інтегрувати інформацію, розкрити зміст проблем, виявитися почуттям, знайти зони перетинання інтересів і можливих поступок.

Правила, які за взаємною згодою сторін встановлюються на початку переговорів, мають:

- запобігти ескалації конфлікту, зокрема розширенню предмета конфлікту внаслідок ворожих або глузливих заяв, сумнівів щодо компетентності іншої сторони, залучення до конфлікту нових осіб;
- створити умови для ефективного ділового спілкування сторін;
- дати посередникові важелі впливу для поліпшення взаєморозуміння між сторонами та для підвищення продуктивності обговорення спірних питань.

Самому медіатору також необхідно дотримуватися деяких правил:

1. Бути нейтральним стосовно опонентів і підкреслювати це.

Мій секрет успіху полягає в умінні зрозуміти погляди іншої людини та дивитися на речі з її точки зору.

*Г.Форд*



2. Не давати оцінок позиціям. Нехай це роблять учасники конфлікту по відношенню один до одного.

3. Дотримуватися конфіденційності, особливо, якщо сторони попросили про це.

4. Працювати із процесом (організувати його плин, переговори), а не з рішенням. Не пропонувати рішень самому.

5. Обмежити число учасників конфлікту.

6. Конфіденційно поговорити з найбільш конфліктною особистістю, виявивши її пріоритети, устремління та роз'яснивши бажану тактику поведінки.

Проводячи переговори між сторонами, він повинен стежити за дотриманням сторонами таких правил [26]:

1) **тільки про одне одночасно** – спробуйте послухати дві розмови одночасно (у праве й ліве вуха через навушник) й оцінити їх. Ви зрозумієте, що вловили дуже небагато. Специфіка людської свідомості полягає в тому, що вона не може зосередитися на двох словесних моделях одночасно. Усі подразники повинні надходити у нашу свідомість по черзі. Тому не варто дозволяти конфліктуючим змінювати предмети розмови. Потрібно говорити про щось одне. Тільки потім переходити на інше. Щоб переговори мали гарні результати, у них повинен бути один центр уваги;

2) **відокремити «що» від «як»** – відразу варто зупинитися на проблемі («що»), конкретизувати її, і лише після цього запитати, «як» пропонують вийти з неї опоненти. Не потрібно запитувати відразу «ну й що ми будемо робити?». Можливо, пропозиції будуть мати відношення до різних проблем;

3) **потрібно попереджати випадки на адресу опонента**;

4) **вислуховувати всіх однаково уважно**.

У правилах роботи повинна міститися відповідь на запитання, чи можуть сторони – учасники процесу спілкуватися з медіатором окремо. Варто зауважити, що такого роду прецеденти досить поширені у випадках з екологічними, трудовими, комерційними проблемами, однак менше застосовуються у посередництві в сімейних конфліктах.

Роздільні (окремі) зустрічі можуть використовуватися у тих випадках, коли сторони розчаровані в процесі та прагнуть

припинити його. Тоді сепаратна зустріч дає медіатору шанс довірчо обговорити зі сторонами перешкоди, що заважають подальшій роботі, й уникнути кризи. У кожному разі результати даної розмови доцільно повідомити всім учасникам на наступній спільній сесії.

**II. З'ясування позицій сторін.** Це стадія вивчення, яка може складатися з особистих зустрічей медіатора з кожною зі сторін. Кокус – це індивідуальна бесіда медіатора з кожною зі сторін. Кількість кокусів і час, витрачений на їх проведення, повинні бути однаковими в обох сторін, відповідно до принципу рівнопра-

Кажуть, що між двома протилежними думками знаходиться істина. Ні в якому разі! Між ними лежить проблема.

*Й.Гете*

вності сторін. Під час цієї стадії можуть бути виявлені нові обставини, що стосуються спірної ситуації, які сторони не бажають розкривати в присутності одна одної. По завершенні медіатор запитує, що зі сказаного в ході кокусу він може повідомити іншій стороні. Медіатор просить кожену зі сторін представити конфлікт із її позиції, а у висновку на спільній зустрічі повторює кожену з версій, щоб учасники могли поглянути на проблему збоку, коли повтор звільнений від суб'єктивності. Зустрічі («закриті засідання») мають проводитися в стислий час, на них встановлюються довірчі стосунки, виявляються інтереси сторін і пропозиції кожної щодо шляхів урегулювання конфлікту. Посередник орієнтує сторони на пояснення важливості власних інтересів, на аргументований виклад своїх пропозицій щодо розв'язання спірних питань. Разом зі стороною він досліджує її найкращу та найгіршу альтернативи досягнення домовленості. На основі отриманої інформації медіатор виділяє ключові питання, що підлягають вирішенню. Під час переговорів сторін посередник перешкоджає виникненню дискусії, акцентуючи увагу на максимально повному та доказовому викладі сторонами фактів, своїх позицій та інтересів. Він просить сторони скласти список спірних питань у порядку їх пріоритетності, формулює та узгоджує зі сторонами порядок денний, тобто перелік питань для обговорення. Разом зі сторонами він підсумовує їхні інтереси та орієнтує сторони на перехід від обстоювання позицій до

аналізу можливостей задовольнити інтереси. Важливо, щоб кожна зустріч була відзначена нехай невеликим, але реальним просуванням уперед.

Для того, щоб прийнятне рішення було прийняте, всі учасники повинні мати рівний обсяг інформації й добре розуміти дійсні проблеми. Звідси, друга стадія медіаційного процесу має бути спрямована на аналіз значимих фактів і виявлення таких проблем. Адже, щоб розв'язати конфлікт, його спочатку треба добре усвідомити. Варто зауважити, що даний процес частково починається вже на першій стадії медіації.

Завдання медіатора на цій стадії – виявити всі наявні проблеми, оскільки більшість конфліктів мають, як відомо, комплексний характер. Причому, потрібно добитися не тільки особистих думок про ті або інші проблеми, але й спільного розуміння та формулювання учасниками суті конфлікту.

Тут медіатор виступає як би у двох ролях: гіда, що показує, на що варто звернути увагу; і протоколіста, який фіксує думки, прагне прояснити й ідентифікувати недостатньо зрозумілі висловлення учасників, синтезує сказане та виявляє пріоритети. Інакше кажучи, з величезного потоку інформації він витягає та записує короткі тези, які можуть бути швидко прочитані, обговорені та засвоєні.

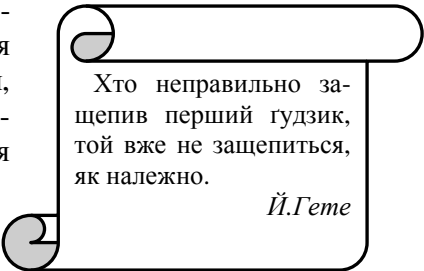
На даній стадії медіатор довідується, що лежить в основі конфлікту, яких результатів учасники прагли б досягти і які будуть неприйнятними для них за будь-яких обставин. У підсумку формується розгорнутий план для роботи на наступних сесіях. Тут же учасники вирішують, чи прагнуть вони дійти згоди з усіх заявлених проблем чи тільки з деяких, а також визначають черговість їх розгляду.

У ході другої стадії ухвалюється також принципове рішення про продовження або згортання роботи. Адже якщо кожна зі сторін на даному етапі займе або не подолає неконструктивну позицію, подальші дії медіатора, швидше за все, приведуть лише до зайвої витрати часу та грошей учасників.

**III. Виявлення інтересів, що стоять за позиціями сторін.** Тут реалізується основна теза Гарвардської концепції. Медіатор за допомогою питань націлює увагу осіб, які сперечаються, на



інтереси, що лежать в основі їх позицій. При аналізі інтересів усуваються неясності, розширюється кругозір учасників, з'являється можливість побачити власні реальні інтереси – та протилежної сторони. Тут виробляється спільна платформа для пошуку взаємовигідного рішення, обговорюються критерії прийнятного для обох сторін вирішення спірних питань, відповідальність, можливі заходи довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди.



Хто неправильно защепив перший гудзик, той вже не защепиться, як належно.

*Й.Гете*

На цьому етапі може виявитися потреба учасників у додатковій інформації, тоді домовляються про надійне джерело інформації, про залучення експертів. Посередник на цьому етапі керує обговоренням, орієнтуючи учасників на пошук спільних критеріїв, інтересів і цілей. Бажано систематизувати спільні інтереси. Практика показує, що, коли учасники «перестрибують» через етап визначення спільних меж та інтересів, намагаючись після початкового обміну думками перейти до вироблення конкретних положень угоди, це здебільшого заводить переговори в глухий кут.

**IV. Знаходження рішення.** Це стадія переговорів, на якій медіатор і сторони будуть розглядати різні варіанти рішень. Медіатор просить сторони конфлікту запропонувати будь-які вирішення проблеми, не обмежуючи свою фантазію. Результати фіксуються медіатором. Сторони обговорюють умови та шукають розв'язання проблеми, яке може влаштувати обидві сторони.

Дана стадія покликана дати відповідь на питання: «Як ви можете зробити те, що ви прагнете зробити, з найбільшим ефектом?». У пошук відповіді втягуються всі учасники. При цьому потрібно розуміти, що незважаючи на усі проблеми, виявлені та зафіксовані медіатором до даного моменту, ключове рішення, можливо, криється лише в одній або декількох базових. Їх потрібно визначити в першу чергу.

Після огляду всіх проблем і визначення серед них головних медіатор запрошує учасників висловитися із приводу шляхів їх вирішення та фіксує висловлення. Потім робиться наступний крок –

аналіз пропозицій на предмет їх відповідності певним критеріям. Ці критерії також виробляються на сесії, а в якості орієнтирів можуть фігурувати такі:

- бажаний прогноз розвитку подій у випадку ухвалення даного рішення, ступінь дотримання інтересів безпосередніх учасників конфлікту, а також інших сторін у випадку ухвалення даного рішення;

- супутні рішення економічні, соціальні, політичні й інші наслідки; правові та фінансові норми і ресурси, що сприяють виконанню даного рішення або перешкоджають цьому;

- нові люди, які можуть бути включені, та нові обставини, які можуть виникнути при виконанні даного рішення.

На даній стадії медіатор виконує два важливі завдання:

1. Допомогти учасникам краще сформулювати ті пропозиції, які в них уже є.

2. Стимулювати їх до пошуку нових варіантів вирішень, які могли б задовольнити всіх краще, ніж попередні.

Медіатор і сам може пропонувати нові рішення, однак не варто зловживати цим правом, щоб не послабляти творчий настрій учасників. Свої рішення медіатору потрібно пропонувати лише після того, як усі учасники висловилися. Доцільно супроводжувати їх словами: «Давайте уявимо, що трапиться, якщо...». Тон висловлювань має бути таким, щоб не створювалося враження про пресинг із боку медіатора або його симпатію до однієї зі сторін. Зрозуміло, дані пропозиції можуть ухвалюватися або відкидатися за розсудом учасників.

У випадку браку конструктивних пропозицій, отриманих методом мозкового штурму, має сенс попросити учасників ще раз подумати над ними вдома або в перервах між сесіями.

Етап пошуку рішення часто характеризується боротьбою учасників за проштовхування «свого» рішення. Завданням посередника є відокремлення цього етапу від етапу прийняття рішення. Посередник орієнтує учасників на першочерговий розгляд простіших питань, внесення пропозицій та їх модифікацію. Усі варіанти рішення посередник записує, а потім пропонує учасникам внести до них зміни, які б їх поліпшили. Розглядається можливість прийняти з

деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення, розбити складну проблему на кілька підпроблем і дійти згоди щодо вирішення хоча б деяких з їх, знизити взаємні вимоги, прийняти низку пропозицій «пакетом». Якщо посередник бачить, що стосовно певної пропозиції можна досягти згоди, він спрямовує учасників на її обговорення. Якщо одна зі сторін визнає пропозицію іншої неприйнятною, її просять сформулювати умови, за яких ця пропозиція стала б прийнятною. Певне загострення дискусії, спроби сторін тиснути одна на одну варто сприймати як нормальний вияв їхньої зацікавленості в захисті власних інтересів. Посередник має зберігати об'єктивність, дотримуватися регламенту та сприяти «чесній грі» у межах правил, про які сторони домовились. За необхідності він допомагає сторонам формувати свої виправлення або умови.

Головним завданням даної стадії є кооперація учасників, націлювання їх на спільну роботу. З метою реалізації цього завдання корисно почати діалог сторін з найменш значимих питань, а потім зробити акцент на тих хоча б невеликих компромісах, які були досягнуті в межах такого діалогу. У випадку, коли розмова все-таки починається з великих проблем і пропозицій з їхнього розв'язання, важливо в якості позитивного фактора звертати увагу на те, що учасники погодилися обговорювати навіть ті проблеми, з яких раніше існував високий ступінь непримиренності.

Потрібно пам'ятати і про те, що занадто довгий список пропозицій для обговорення та вибору в ряді випадків утруднює ухвалення рішення й, отже, повинен бути максимально скорочений.

Що ж стосується безпосередніх переговорів між сторонами, то вони часто починаються зі звичайного торгу за принципом ти – мені, я – тобі («Я дам вам те, що ви найбільше бажаєте, якщо ви дасте мені те, чого найбільше прагну я...»). «Що б ви могли запропонувати в обмін на ...» і т. ін.). Медіатор, продовжуючи початі раніше дії, прагне перевести такий торг-конкуренцію в співробітництво сторін зі спільного вирішення проблем (принципові переговори).

Однак необхідно підкреслити, що його роль на цій стадії медіаційного процесу суттєво відрізняється від тієї, яку посередник

виконував на попередніх стадіях. Тобто, якщо спочатку медіатор ініціював свою комунікацію з певної проблеми з кожним учасником окремо, то тепер уже сторони почали безпосереднє спілкування між собою. Роль медіатора на даному етапі полягає в тому, щоб представити учасникам ті пропозиції, які вже були вироблені, та розповісти про процедури й технології, здатні допомогти ухваленню ефективного рішення. Далі медіатор контролює організаційно-технологічну сторону переговорів, у той час як розмову по суті ведуть самі учасники.

Отже, медіатор на даному етапі дає старт взаємодії між сторонами та стежить за тим, щоб кожному учасникові була надана можливість висловитися, внести свої пропозиції й оцінити пропозиції інших без будь-якого тиску, щоб нитка розуміння між учасниками не губилася й щоб вони не йшли убік від обговорюваної проблеми. Медіатор може також зупинити негативні випадки учасників на адресу один одного, нагадавши їм про правила поведінки на сесії.

Дана стадія є досить важкою. Найчастіше медіатор, захопившись, не забезпечує своєчасний перехід до прямого діалогу між учасниками та поступово стає цапом відбувайлом, на якого звалюється відповідальність за прийняття рішень. Однак це і за формою, й по суті – є винятковою прерогативою учасників конфлікту.

На думку американського дослідника Р.Дж. О'Доннелла, люди часто не усвідомлюють деяких видів влади, які могли б застосувати. Він розрізняє 9 видів влади, подаючи їх у порядку підвищення їхньої ціни (від найпростішої до найскладнішої). Зауважимо, що їх називають формами участі посередника [26]:

1. Процедурна влада – здатність організувати процес взаємодії з поетапними кроками, спрямованими на розв'язання будь-яких суперечностей.

2. Влада особистості – здатність впливати на рішення, дії та поведінку інших осіб засобами логіки, розуміння, наполегливості, довіри, дружби тощо.

3. Референційна влада – здатність управляти діями інших людей, звертаючись до прецедентів, існуючих стандартів, прикладів, до авторитету та громадської думки.

4. Експертна влада – здатність використовувати знання та досвід у якомусь питанні для впливу на рішення інших людей.

5. Влада використовувати резерви – здатність використовувати матеріальні ресурси, час, прогноз на майбутнє, підтримку товаришів для прийняття потрібного рішення.

6. Влада обміну – здатність обмінювати одне на інше для досягнення потрібного рішення.

...Ніколи і нічого не просіть!  
Ніколи і нічого, й особливо у тих,  
хто сильніший за вас. Самі запропону-  
ють і самі ж дадуть!

*М.О. Булгаков*



7. Влада винагородження – здатність нагороджувати людей у випадку, коли сторони здійснять певні дії.

8. Ієрархічна влада – здатність використовувати своє службове становище для впливу на інших.

9. Влада покарання – здатність позбавляти підтримки або погрожувати покаранням, ескалацією конфлікту, публічним розголошенням стану справ. Це влада, яка дуже дорого коштує з погляду майбутніх відносин між сторонами.

Названі види влади різною мірою властиві сторонам суперечки. Посередник зацікавлений, щоб властиву їм владу сторони не застосовували одна проти одної, а спрямовували в русло розв'язання проблеми. І, щоб сприяти конструктивній взаємодії сторін, він також потребує влади. Водночас він мусить пам'ятати, що виключне право приймати рішення мають сторони конфлікту, якщо дійдуть згоди стосовно рішення. Посередник зазвичай стимулює сторони досягнути рішення найвищого рівня в межах можливого.

**5. Кінцева угода за результатами медіації** [113,115]. Це заключна стадія, на якій сторони спробують визначити остаточні умови розв'язання суперечки. На заключній стадії у випадку, якщо угода була досягнута, на медіатора покладається завдання з оформлення консенсусу в писемній формі. Якщо ж у ролі медіатора виступає нотаріус, то він також правочинний засвідчити цю угоду. Зазвичай на цьому етапі значною є роль адвокатів сторін, які допомагають у юридичному оформленні угоди, перевіряють її правомочність і юридичну можливість виконання.

Завершення переговорів – це останній етап, на якому сторони мають сформулювати зміст угоди й оформити його протоколом або викласти в письмовій формі причини розбіжностей та обґрунтування позицій сторін. На цьому етапі завданням посередника є допомога сторонам в оформленні угоди. Необхідно пам'ятати, що задоволення від процесу переговорів і його наслідків не обмежується задоволенням від досягнення угоди, а містить у собі процедурне та психологічне задоволення, тобто задоволення тим, як і в якій атмосфері відбулися переговори. Посередникові варто відзначити внесок обох сторін у досягнення домовленості, подякувати їм за плідну співпрацю. Якщо домовленість не була підписана – вказати на досягнуте краще розуміння інтересів кожної сторони та напрями, де, на його думку, компроміс можливий.

Отже, функція цієї стадії – виробництво документа (плану або угоди), у якому були б чітко викладені прийняті учасниками рішення, їх поточні наміри та варіанти поведінки в майбутньому.

Медіатор на даній стадії організовує складання плану, уточнює формулювання, записує ухвалені рішення та стимулює внесення до підсумкового документу пунктів, які говорили б про можливість його корекції у випадку тих або інших змін.

Підсумком процесу медіації стане формальний документ – протокол, план, угода або додаткова угода до існуючого договору. У даному документі будуть зафіксовані рівноправні, законні, практичні інтереси, задовольняючі учасників медіації зобов'язання, з якими згодні всі конфліктуючі сторони і які вироблені в результаті успішних переговорів з позиції співробітництва. У процесі вироблення прийнятної угоди варто пам'ятати, що починати шлях

*Угода – домовленість (договір) сторін про припинення судової суперечки на певних умовах (частіше – на основі взаємних поступок).*

до неї доцільно з найбільш легких питань. Їхнє вирішення виявляє позитивний психологічний вплив на учасників переговорів і демонструє принципову можливість досягнення домовленостей. Настільки ж позитивний вплив даний прийом виявляє й на суспільну думку.

Для полегшення шляху до такого рішення можна використувати метод найбільшого спільного знаменника. Він полягає в тому, що до порядку денного включаються спочатку ті пункти, з яких готовність учасників до домовленостей найбільш висока, а найбільш спірні питання виносяться за його межі. При використанні даного методу на першому етапі переговорів у жертву приноситься повнота рішень. Однак це компенсується спочатку швидкістю домовленості, а надалі – ефектом проміжного успіху, тобто тим, що блок уже вирішених питань готує гарний ґрунт для переходу до наступних.

Така логіка присутня у випадках, коли розробляється угода в принципі. Мова йде про спробу вирішення складних конфліктів за допомогою занадто загальної угоди, більша частина пунктів якої позбавлена конкретності. Її зміст полягає в тому, щоб визнати інтереси всіх сторін прямо або побічно; дати сторонам відчуття «смак меду», тобто представити, яким гарним було б життя, якби конфлікт розв'язався; підвищити рівень кооперації між опонентами. Надалі від угоди в принципі здійснюється перехід до угоди в деталях.

У ході роботи над угодою рекомендується використовувати й такий принцип: нехай рішення буде легким для іншої сторони. Оскільки більшість людей піддаються сильному впливу власних понять про законність, один з ефективних шляхів добитися легких рішень для іншої сторони полягає в тому, щоб надати їм законний вигляд. Інша сторона скоріше ухвалить рішення, яке виглядає бездоганним з погляду знайомих їй правових норм.

Легкості ухвалення рішення сприяє й використання прецеденту. Тому має сенс відшукати яке-небудь рішення, яке вже використовувалося у схожій ситуації, і постаратися обґрунтувати з його допомогою пропонувану угоду.

Проект плану або угоди озвучується всім учасникам для того, щоб напередодні наступної сесії вони могли ще раз обміркувати його та зробити свої виправлення. Важливо зауважити, що найчастіше сторони згодні з пунктами по суті, однак їх не влаштовують зафіксовані в документі слова – відповідно, медіатор повинен подбати про те, щоб план або угода були б прийнятні й у стилістичному змісті.

Ідеальна підсумкова угода – це рівноправні законні практичні інтереси, що задовольняються, міцні зобов'язання, з якими згодні всі конфліктуючі сторони і які вироблені в результаті успішних переговорів з позицій співробітництва.

Особливу увагу потрібно приділити процедурі підписання спільно розробленого та прийнятого сторонами документа. Рукописання або підняття келихів із шампанським послужать тут символом того, що сторони подолали конфронтацію та надалі мають намір вирішувати свої проблеми шляхом кооперації зусиль.

Угода може вважатися **міцною** тоді, коли в процесі роботи над нею й у самому тексті угоди присутні такі складові:

1. Процедурне задоволення. Його головним індикатором служить те, що сторони, незалежно від ходу виконання угоди, готові використовувати ту ж модель переговорного процесу знову в схожих обставинах.

2. Психологічне задоволення. Воно досягається, коли учасники переговорів не знищені, не пригноблені, не понесли непоправного морального збитку, почувають себе краще й усвідомлюють, що якщо б не угода, було б гірше.

3. Задоволення по суті. Його ступінь залежить від того, наскільки адекватно вирішені всі проблеми та наскільки формальні пункти угоди забезпечують реальне задоволення інтересів.

Існують три вимоги до угоди, що завершує медіацію: добровільність, обґрунтованість і пропорційність.



*Добровільність* угоди обумовлюється самим медіаційним процесом.

Вимога *обтунтованості* зобов'язань передбачає наявність певного зв'язку між правопорушником і типом зобов'язань з його боку.

Вимога *пропорційності* означає, що потрібно дотримуватися відповідності між зобов'язаннями та покаранням, що накладається на правопорушника, та ступенем серйозності здійсненого ним порушення.

На стадії складання угоди – саме час для того, щоб сторони: визначили й оцінили ряд ідей; висловили в переговорах, у чому кожний з них зацікавлений; розробили та перевірили певні пропозиції; повірили в те, що вони здатні залагодити проблему та відчули відповідальність за дотримання правил угоди, що складається.

Записана угода є речовим доказом того, що сторони досягли чогось спільно, вона нагадує людям, на що вони дали свою згоду, допомагає запобігти суперечкам і непорозуміння згодом і чітко визначає фінал медіації.

Є багато вагомих аргументів, для чого сторони, що сперечаються, записують свої угоди. Проте медіатору варто приготуватися до опору, особливо якщо між людьми близькі відносини або вони належать до культур, у яких традиційно прийнято вирішувати розбіжності словесними обіцянками. Такі люди дуже незручно себе почувають при таких формальностях, як письмова угода. Це припускає залишки недовіри, неміцність їх обіцянок. Якщо вони бояться зв'язувати себе обіцянками, вони, можливо, не прагнуть їх дотримуватися, тоді медіатор може запропонувати тимчасову угоду або надати сторонам якийсь час на те, щоб порадитися зі своїми адвокатами або іншими людьми, перш ніж підписувати угоду. Дійсність показує, що серйозні розбіжності не розсіюються повністю після двогодинної медіації. Письмова угода допоможе обіцянкам сторін закріпитися.

Остаточо переглядаючи угоду для запису, медіатор і сторони не повинні піддаватися бажанню скоріше з усім розібратися

Найшвидше настає та небезпека, якою зневажають.

*Публій Сір*

та покінчити з усім цим. Адже, коли люди повернуться до своїх щоденних занять, ця угода може стати єдиним фактором, що підтримує те, чого вони досягли в результаті медіації. Медіатору варто подбати про те, щоб сторони це розуміли та були готові виконувати угоду.

Для того, щоб у подальшому не виникло непорозумінь, в угоді повинно чітко вказуватися: **хто, що і коли згодний виконати**. В ідеальній угоді *всі* сторони чимось жертвують і *всі* щось одержують. Не варто ставити в залежність обіцянки однієї зі сторін з діями іншої (інакше в домовленості може виникнути плутанина). Потрібно використовувати чіткі, звичні для сторін формулювання, по можливості – користуватися лексикою сторін. Речення мають бути короткими та недвозначними, не містити неоднозначних слів. Варто уникати бюрократичних зворотів або юридичної мови, знайомої та зрозумілої не всім. Якщо розбіжність торкається юридичних питань, сторони можуть звернутися до юриста, щоб він склав для них договір на основі медіаційної угоди.

Кожний пункт угоди має бути сформульований так, щоб він виражав те, що сторони погодилися зробити в майбутньому, замість того, щоб говорити про те, чого вони робити не повинні або що вони повинні припинити робити.

Надалі варіанти розв'язання конфлікту розглядаються ще раз юридичними експертами – чи всі наслідки цих рішень враховані із правової точки зору. Розумно запропонувати зустрітися знову через якийсь час, щоб обговорити прийняті угоди та зробити, якщо буде потреба, доробку. Це рекомендується робити в тих випадках, коли наслідки розв'язання конфлікту позначаються на долі інших діючих осіб, і розвиток ситуації залежить від оцінок, що даються новими учасниками.

По завершенні переговорів їх учасники готують **звіт**. Адже важлива не тільки досягнута угода, але й те, як проходили переговори, які були пропозиції партнерів і їх реакція на пропозиції медіатора, що не ввійшло в підсумковий документ, але може становити інтерес для подальшої роботи.

При складанні звіту доцільно відповісти на такі питання:

- що сприяло успіху переговорів, які виникали труднощі, як вони долалися;

- що не було враховано при підготовці до переговорів і чому;
- які виникли несподіванки в ході ведення переговорів;
- яка була поведінка партнерів на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо та необхідно використовувати на інших переговорах.

### ***6. Правова процедура та підтвердження угоди***

Досить часто буває, що конфлікт між сторонами торкається і їх зовнішнього оточення, а прийнята угода або план потребує інституціалізації, що припускає правовий супровід і підтвердження (ратифікацію) відповідальними інстанціями: комітетами та комісіями представницьких органів влади, виконавчими структурами, судами й т. ін.

Отже, під час медіації потрібно визначити, які механізми забезпечать найбільш швидко й ефективно ратифікацію прийнятого документа, які представники сторін будуть цим займатися, і які ресурси для цього будуть потрібні.

### ***7. Виконання, перегляд і корекція угоди***

Але ось сторони починають працювати відповідно до досягнутих домовленостей. Однак пункти цих домовленостей можуть переосмислюватися, ситуація – мінятися. Нарешті, можуть виникати непередбачені (форсмажорні) обставини. В усіх цих випадках буде краще, якщо сторони не обмежаться спонтанною реакцією, а заздалегідь передбачать можливість нових зустрічей, узгоджень і обговорень.

Ці зустрічі будуть представляти міні-сесії з перерахованими вище стадіями. Оскільки сторони вже нагромадили деякий досвід участі в медіаційному процесі, нові сесії займуть значно менше часу, ніж попередні. Варто підкреслити, що стадії 6 і 7 можуть бути відсутні (якщо прийнята угода вичерпує проблему та стосується тільки учасників медіації), або проводитися сторонами самостійно, без участі посередника.

Час, відведений на кожний з етапів, а також ті дії, які потрібно виконувати медіатору, варіюються залежно від специфіки конкретного конфлікту.

Більш детальний розгляд дозволяє конкретизувати медіаційний процес до таких кроків:

- вступне слово посередника (роз'яснення цілей, формату зустрічі, правил комунікацій);
- почергові виступи сторін або їх представників, де вони озвучують своє бачення проблеми, формулюють думки зі спірних питань і оприлюднюють цілі, яких вони прагнуть досягнути в процесі посередництва;
- робота сторін (за допомогою посередника) із градацією проблем за ступенем їх значимості;
- опитування сторін посередником про можливості та варіанти розв'язання ситуації;
- перехід від суб'єктивних критеріїв типу «чого прагну добитися я» до об'єктивних, типу «що поєднує всіх»: подальші інтереси, несилове розв'язання наявних протиріч, економія ресурсів;
- висування сторонами (при активному стимулюванні процесу посередником) своїх варіантів можливого розв'язання конфлікту (суперечки);
- процес вирішення конкретних проблем;
- вироблення варіантів рішення спірних питань (з можливим проведенням «мозкового штурму»);
- оцінка варіантів з погляду інтересів сторін;
- визначення найкращих і найгірших альтернатив обговорюваній угоді;
- можлива експертна оцінка прийнятних варіантів угоди або спірних питань;
- обговорення можливих варіантів угоди й усіх її складових і пунктів до повного розуміння та згоди сторін з її змістом.

Вище ми розглянули процес медіації в основному з точки зору сторін-учасників переговорного процесу. Тепер же пропонуємо погляд на медіацію з позиції медіатора [9, 67].

### ***1. Вступне слово медіатора.***

Медіація проводиться на нейтральній території в зручний для обох сторін час, де можна проводити як загальні зустрічі, так і зустрічі з однією стороною. Зазвичай, спочатку відбувається спільна зустріч, на якій сторони зустрічаються з медіатором, який знайомить їх з процедурою медіації, правилами поведінки учасників,

конфіденційністю процедури. У вступному слові до людей, які перебувають у проблемній ситуації, з'ясовується, що таке медіація, принципи медіації, особлива увага звертається на конфіденційність, говориться про права, формується порядок переговорів, виробляються пропозиції, угоди, уточнюються можливі наслідки тощо. Пояснюється, що медіація – процес раціональний, розрахований на спокійне та виважене обговорення проблем. Майстерність медіатора виявляється в тому, як він уміє створювати атмосферу довіри на переговорах. Учасники обговорюють питання представлення сторін під час медіації, право підписання документів, взаємодію із судовими органами, якщо вже подавалися позовні заяви до суду, умови забезпечення конфіденційності тощо. Будь-яка зі сторін може запропонувати змінити процедуру медіації, замінити медіатора, якщо виникли сумніви в знаннях та досвіді останнього.

При цьому досягнення згоди розглядається як поетапний процес, зумовлений з'ясуванням певної спільності та взаємозв'язку інтересів сторін, зростанням їхньої взаємної довіри та готовності до спільного пошуку збалансованого вирішення конфлікту.

Тривалість кожної зустрічі – приблизно по 2 години. Медіатори (краще, щоб їх було двоє, а не один) починають заняття з привітання й пояснюють, що буде відбуватися у медіаційному процесі.

## **2. Час безперешкодно висловитися.**

Кожному по черзі дається можливість висловитися, у той час як усі інші слухають. Як правило, людину не обмежують у часі, який вона буде говорити: можна висловитися коротко або говорити дуже довго на будь-яку тему, пов'язану із ситуацією.

Щоб навчити іншого,  
потрібно більше розуму,  
ніж щоб навчитися самому.

*М.Монтень*



Причинами всіх бід  
є незнання.

*Сократ*

### 3. Обмін думками.

Потім починається суперечка й обговорення. Якийсь час сторони обвинувачують одна одну та намагаються поставити перед фактом. Вони пояснюють, чому вони засмучені, у чому і як бачать проблему та висувають вимоги.

Медіатори втримують дискусію в розумних межах, опікуючись тим, щоб кожного з учасників почули й не ображали. Медіатори не намагаються встановити істину або знайти винуватого. Скоріше, вони слухають, щоб довідатися, що турбує людей і шукають те, у чому погляди сторін збігаються. Іноді в результаті обміну думками настає «переломний момент» до примирення.

На першій зустрічі сторони пояснюють свої позиції та визначають шляхи, які, на їх думку, нададуть можливість вирішити конфлікт. Кожна зі сторін має можливість також заперечувати аргументи іншої за участю медіатора, який може задавати питання, просити додаткових роз'яснень. Сторони мають пам'ятати, що важливим фактором успіху є взаємне намагання зрозуміти позицію одна одної, а не загострювати протистояння, наполягаючи на своєму баченні виходу з конфлікту. Якщо будь-яка зі сторін, або медіатор зажадають письмових пояснень, або додаткових документів, їх розглядатимуть на наступному засіданні, дату якого визначать учасники процесу спільно.

Окремі зустрічі можуть проходити в будь-який час у ході процесу медіації та можуть використовуватися для різних цілей: щоб з'ясувати, що стосується людини, протистояти несприятливій для примирення поведінці людини або допомогти учасникові

Люди не могли б жити у суспільстві, якби не водили один одного за ніс.

*Ф.Ларошфуко*

обміркувати можливі варіанти своїх подальших дій. По ходу процесу медіації сторони проводять як спільні тристоронні переговори, так і переговори «віч-на-віч» з медіатором. При таких конфіденційних зустрічах віч-на-віч, сторони мають можливість поділитися з медіатором конфіденційною інформацією, яку вони через певні причини не можуть озвучити одна одній. Отримана медіатором конфіденційна інформація аналізується для того, щоб

допомогти сторонам дійти згоди, однак озвучувати цю інформацію або робити які-небудь натяки медіатор не має права. При веденні процесу медіатор дотримується повної нейтральності стосовно сторін конфлікту. У випадку, якщо медіатор починає втрачати нейтральність, він зобов'язаний зупинити процес і вийти з нього.

#### **4. Визначення порядку денного.**

Обговорення переходить на теми, що стосуються майбутнього; як будуть розвиватися події із цього моменту. Сторони погоджують перелік питань, що вимагають рішення.

Почати варто з питання, яке торкається обох сторін і його або легко можна розв'язати, або це питання, яке є ключовим до всіх

інших. Під час дискусії, можливо, потрібно буде або звузити увагу на цьому питанні, або розширити тему. Якщо учасники застрягнуть на одному питанні, треба відкласти його вирішення та перейти до наступного. Варто добитися, щоб був ряд альтернативних рішень.

Більше за все поживлює бесіду не розум, а довіра.

*Ф.Ларошфуко*



Для вирішення проблеми медіатор може провести одну або декілька зустрічей з кожною стороною окремо. Під час таких зустрічей він уточнює позицію кожної сторони, оцінює позитивні та негативні моменти, вивчає альтернативні шляхи усунення конфлікту, поступово спрямовує сторони до прийнятного для кожної з них рішення. Як тільки таке рішення буде проголошено, воно стане

предметом подальшого обговорення. Рішення має бути оформлене в письмовому вигляді та підписане учасниками процесу, в іншому випадку воно не є обов'язковим для сторін. Якщо одна зі сторін не задоволена результатом, вона може не підписувати рішення та продовжити намагання вирішити конфлікт в інший спосіб.

Розвиток довіри під час медіаційного процесу має два аспекти: а) розвиток довіри сторін до посередника, що дає йому можливість

впливати на процес переговорів; б) розвиток довіри між сторонами конфлікту, що має забезпечити більш щире та неупереджене обговорення спірних питань [26].

Почуття довіри до посередника формується ще до початку переговорів. Тут важлива репутація посередника, велике значення має також перший контакт зі сторонами. Надалі посередник для поглиблення довіри має використати конфіденційні зустрічі з кожною стороною та підтримувати досягнутий рівень довіри на переговорах. Цьому сприяє активне слухання, дотримання об'єктивності та конфіденційності, демонстрація зацікавленості та відсутність оцінних суджень.

Розвиток довіри між сторонами можливий за усунення взаємного нерозуміння та зменшення ворожості. Для цього посередник на першому етапі переговорів не допускає стихійної дискусії, а вимагає від кожної сторони викласти й аргументувати свою позицію. Наголос робиться на наданні сторонами фактів, доказів, розрахунків. Посередник зупиняє сторону, яка переходить до особистих звинувачень, звинувачень у некомпетентності або до ідеологічної, моральної оцінки іншої сторони. Проводиться послідовний курс на вилучення «убивць спілкування» (погроз, наказів, критики, засудження, навішування «ярликів», моралізування, байдужості, необґрунтованих узагальнень, непроханих порад) з процесу комунікації сторін. Також припиняються одноманітні повтори тих самих доказів на користь власної позиції. Посередник своїми запитаннями стимулює сторони підтвердити, що вони почули аргументи іншої сторони, зрозуміли їх і визнають інтереси іншої сторони як складову частину проблеми. Із цього моменту бажано активізувати неформальне спілкування сторін під час перерв. Сторонам пропонують зосередитися на вирішенні питань, у яких їхні інтереси збігаються. Водночас посередник перешкоджає великим одностороннім поступкам, бо при відсутності адекватних поступок переговорний процес гальмується, сторона ж, яка зробила поступку, вважає себе одуреною та займає надалі непоступливу позицію. Довіра має реалізуватися в поетапних двосторонніх поступках, баланс яких визначають сторони конфлікту.



## **5. Складання угоди.**

Сторони проробляють кожне з намічених у переліку питань, висувають ряд пропозицій, потім зважують, коректують і перевіряють альтернативи, щоб виробити ефективне рішення, що задовольняє обидві сторони.

Медіатор має перевірити, чи згодні обидві сторони із цим рішенням, і проаналізувати його наслідки, упевнитися (при необхідності можна зробити це віч-на-віч), що кожний учасник згодний із запропонованим рішенням. Варто дати сторонам можливість відмовитися від нього, якщо це рішення, як видно, ухвалюється через силу; проаналізувати можливі наслідки, особливо якщо медіатор не впевнений чи буде це рішення працювати, пам'ятаючи, що іноді люди швидко погоджуються лише для того, щоб скоріше закінчити з медіацією.

## **6. & 7. Запис угоди та висновок [113].**

Якщо сторони здатні подолати свої розбіжності, тоді медіатори пишуть офіційну угоду, що включає всі досягнуті рішення. Усі присутні підписуються та беруть по копії угоди із собою. Медіатори підводять підсумки досягнутому, нагадують учасникам про наступні кроки та бажають їм удачі.

Є три можливі результати сеансу посередництва: розв'язання, подальше посередництво, або завершення.

За міжнародною статистикою, за допомогою медіації можна врегулювати 25-50 % усіх суперечок, при цьому примирення досягається більш, ніж у 80 % випадків.

Останній етап процесу медіації – спостереження подальшого розвитку ситуації (етап постконфлікту). Посередництво не перешкоджає сторонам у випадку недосягнення угоди звертатися в суд або використовувати інші процедури.

Головною діяльністю медіатора як при підготовці до медіаційного процесу, так і безпосередньо під час медіації, практично, є аналіз конфліктів: вивчення, диференціація, прояснення джерел конфлікту та процесів взаємодії, що характеризують як його історію, так і його поточний прояв, ідентифікують, розрізняють і встановлюють пріоритети істотних складових конфлікту способом, який веде їх до взаємного емпатичного розуміння. Аналіз конфлікту –

важлива стадія конструктивного розв'язання конфліктів. Основні принципи аналізу конфлікту медіатором такі [213]:

1) аналіз конфлікту повинен бути спрямований на джерела та типи конфлікту і процеси взаємодії й ескалації, які привели до теперішнього стану конфлікту;

2) треба описувати потреби, цінності, інтереси та позиції сторін у зв'язку з головними спірними питаннями;

3) варто враховувати сприйняття, уявлення, потреби, побоювання та цілі кожної сторони й робити можливими взаємне прояснення ситуації, взаємний обмін визнаннями, гарантіями та потенційними внесками між сторонами;

4) аналіз конфлікту вимагає ясної та чесної комунікації, у якій сторони сприйнятливі до загальних помилок у сприйнятті й уявленнях і застосовують емпатичне розуміння одна одної;

5) цей аналіз може бути полегшений умілим і безстороннім медіатором, який підсилює мотивацію, поліпшує комунікацію, регулює взаємодію та допомагає діагностичі конфлікту та справжніх інтересів сторін.

Медіатор повинен спрямувати свої рефлексивні зусилля на власну орієнтацію в конфлікті та створення бази своєї наступної діяльності.

Специфічними труднощами аналізу конфліктів є те, що конфлікт може бути заснований на системі складних проблем, частково неусвідомлених, частково ігнорованих або просто приховуваних його учасниками, при цьому за виявленим предметом розбіжностей сторін реально може стояти інша проблема і т. ін. Ці труднощі в значній мірі ускладнюються безперспективною ідеєю пошуку «істини» медіатором. Завдання аналізу конфлікту на початковій стадії роботи медіатора повинне зводиться до розуміння того, як конфліктна ситуація сприймається її учасниками, при цьому важливе уточнення таких аспектів конфлікту:

1) хто є учасниками конфлікту, тому що не всі учасники можуть брати активну участь у конфліктній взаємодії, але при цьому будь-хто, чий інтереси конфліктом порушені, може впливати на результат конфлікту;

2) яке проблемне поле конфлікту, тому що за конкретними проблемами, що є причинами розбіжностей учасників конфлікту, може

### **Злодій**

В одного чоловіка зникла сокира. Він подумав на сина свого сусіда і став до нього приглядатися: ходить, як той, хто вкрав сокиру, дивиться, як той, хто вкрав сокиру, говорить, як крадій сокири, - словом, кожен жест, кожен рух видавали в ньому злодія.

Але скоро той чоловік, копаючи землю в долині, знайшов свою сокиру. На другий же день знову подивився на сина сусіда свого: ні жестом, ні рухом не був схожий той на злодія.

*Даоська притча*



стояти яєсь основне, або базисне протиріччя, домінантне для даного конфлікту; часто відкритому зіткненню передує прихований розвиток конфлікту у вигляді зростаючої напруги або недовіри між сторонами, у цих випадках в учасників взаємодії можуть накопичуватися взаємні претензії, і відкрите зіткнення стає тільки формою їх прояву;

3) які позиції й інтереси учасників конфлікту, оскільки позиція може не відображати інтереси учасника конфлікту, а саме вони є основною площиною пошуку згоди між сторонами;

4) які стосунки учасників конфлікту, тому що до уваги має бути прийнятий досвід відносин сторін, якщо цей досвід має позитивний характер – конфліктна ситуація, що виникла, сприймається ними як приватні розбіжності з окремих питань, успішність попереднього спілкування підтримує в них упевненість у можливості вирішення спірного питання; якщо досвід попереднього спілкування недостатньо задовільний, то нові проблеми нашаровуються на невирішені в минулому, і учасники конфлікту сприймають їх у цілому як ланцюг розбіжностей, як взаємне нерозуміння з цілого ряду проблем, колишній невдалий досвід позбавляє їх упевненості в можливості згоди, якщо ж досвід колишніх відносин учасників конфлікту не просто незадовільний, але привів до нагромадження між ними ряду невирішених проблем, негативних емоцій, взаємних образ, претензій і т. ін., то виникнення нових розбіжностей актуалізує цей негативний досвід, далі необхідно враховувати, чи застосовували сторони спроби врегулювання конфлікту (і які).

Образи конфліктної ситуації, що виникають в описі конфлікту різними його учасниками, природно, у переважній більшості випадків у більшій або меншій мірі не збігаються. Відмінності в трактуванні проблем, подій і окремих деталей звичайні для конфліктних ситуацій, і не варто пробувати перевірити їх ще раз або заперечити якісь деталі. У бесіді з іншою стороною конфлікту медіатор при узгодженні подальших дій може зіткнутися із запереченням або навіть з відмовою другого учасника від спільної роботи.

Принципова можливість позитивного перетворення конфлікту пов'язана з тим, що ситуація не має раз і назавжди «визначеного» характеру. У кожному акті комунікації вона «перевизначається», процес посередництва й спрямований на поступове «перевизначення» ситуації конфлікту, її перетворення на ситуацію спільної роботи його учасників, їх співробітництва.

Спільному обговоренню конфлікту з обома учасниками передують робота медіатора з вирішення таких завдань:

- 1) ухвалення рішення про можливість спільного обговорення конфлікту на підставі аналізу результатів окремих бесід з учасниками конфлікту;
- 2) визначення кола учасників переговорів;

3) виявлення спільних для сторін проблем, що визнаються ними як предмет розбіжностей, складання зразкової схеми послідовності їх обговорення, з урахуванням значимості проблем і відносної можливості досягнення згоди, розбивка загальних проблем на частини;

4) аналіз позицій та інтересів сторін;

5) поясненню процедури та правил переговорів посередником;

6) визначення місця та часу переговорів.

Медіатору необхідно мати перелік проблем, які в ході попередніх бесід з учасниками конфлікту були визначені як предмет спільного обговорення. При цьому кожний перелік розділяється на дві частини – спільні проблеми, заявлені обома сторонами, та проблеми, пропоновані тільки одним учасником. Як правило, починати спільне обговорення доцільно з тих проблем, які визнаються обома учасниками. Далі ці загальні проблеми їх взаємодії розглядаються у двох відношеннях – з погляду їх значимості, якісь із них можуть виявляти більш істотний вплив на процес взаємодії й існуючі протиріччя, а інші є більш приватними та дрібними, і з погляду легкості досягнення згоди. Тут медіатор виходить із власного уявлення про дану ситуацію.

Наступний крок в аналізі цих проблем полягає в спробі виділити зону проблем, досить значиму для учасників конфлікту, але в той же час більш доступну для врегулювання. Вона стає опорною під час обговорення.

Для початкової стадії переговорів особливо важливим є створення атмосфери конструктивного діалогу, тому починати спільне обговорення конфлікту краще не з найважчої проблеми, а з тієї, яка дозволить досягти позитивного результату й у той же час не є малозначимою, несуттєвою для учасників.

Далі кожна з проблем, якщо це необхідно, розбивається на більш дрібні частини. Загальні формулювання нерідко приховують за собою комплекс підпроблем, і обговорення їх у загальному вигляді може виявитися мало конструктивним, тому що сторони, можливо, будуть говорити про різні аспекти, часто вибираючи при цьому той з них, де їх позиція є більш сильною.

Сутність діяльності медіатора в конфлікті полягає у створенні та забезпеченні такої комунікативної ситуації, правила взаємодії в якій

фактично створюють нову ситуацію у відносинах сторін, що сприяє врегулюванню існуючого між ними конфлікту.

Отже, медіатор може допомогти сторонам:

- організувати процес переговорів;
- розглянути кожний аргумент і знайти рішення для найбільш «гарячих» аргументів;
- розділити людей і проблему;
- досліджувати всі перспективи;
- «побудувати міст» між сторонами;
- побачити вихід з конфліктної ситуації.

Успішність переговорного процесу найбільше визначається реальним прагненням сторін до досягнення угод і їх готовністю до цього. Дії медіатора, що мають своєю головною метою забезпечення конструктивного руху переговорів, направляються тому на посилення конструктивних установок учасників переговорів, підтримку їх упевненості в успішності діалогу.

Конструктивне керування конфліктом спрямоване на інтегративне розв'язання, тобто на виграш усіх учасників, алгоритм інтегративного вирішення полягає в тому, щоб переформулювати предмет конфлікту, перейшовши від пропонованих учасниками конфліктних позицій до тих, що стоять за ними, з великою ймовірністю неконфліктних або менш конфліктних інтересів. Далі керування конфліктом здійснює пошук умов, при яких інтереси учасників конфлікту будуть сумісні, після цього виконується пошук можливостей сумісності висунутих умов. Коли ці етапи керування виконані, кожна сторона конфлікту погоджується на реалізацію інтересів іншої сторони при застережених і спільних умовах. Далі виробляється погоджене сторонами рішення, що враховує інтереси сторін конфлікту та висунуті ними умови реалізації інтересу конфронтуючої сторони.

Переговори, проведені за таким алгоритмом, іменуються «принциповими переговорами», метод яких, як зауважувалося вище, був розроблений у Гарвардському університеті в 1980-х роках Р.Фішером і У.Юрі [12].

*Метод принципів переговорів – метод перемовин по суті, призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату, що передбачає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо. Метод принципів переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.*

Метод принципів переговорів припускає, що конфліктуючі сторони прагнуть знайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де їх інтереси конфліктують між собою, ухвалювати такий результат, який був би обґрунтований певними загальноприйнятими слухними нормами, незалежно від волі кожної зі сторін. Таким чином, принципи переговорів дозволяють досягти реалізації прав сторін конфлікту. Це важливо, оскільки саме право є загальною, необхідною і єдиною формою соціального буття, у якій можуть виявити себе рівність, свобода та справедливість, без яких життя людини й людства збиткові.

Правова форма взаємин людей містить:

- 1) формальну рівність суб'єктів;
- 2) їхню формальну свободу, тобто їх формальну незалежність один від одного та разом з тим – підпорядкування єдиній рівній мірі права;
- 3) формальну справедливість у їхніх взаєминах, тобто однаково рівні для всіх міру та форму дозволеного, заборон і т. ін., що виключає будь-які привілеї.

Рівна міра, свобода та справедливість – це сутність права. Реалізація права кожної сторони конфлікту – це мета принципів переговорів, і це базовий принцип конструктивного керування конфліктом.

Метод принципів переговорів – хороший і визнаний метод, оскільки зосереджує увагу на базових інтересах, на задовольняючих обидві сторони варіантах і слухних критеріях, що в результаті, як правило, приводить до розумної угоди.

Ідеї можна знешкодити лише ідеями.

О.Бальзак

Нагадаємо, що суть цього методу зводиться до п'яти основних пунктів:

1. Розмежуйте учасників переговорів і предмет переговорів.
2. Зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях сторін.
3. Перш ніж вирішити, що робити, виділіть коло можливостей, розробляйте взаємовигідні варіанти.
4. Наполягайте на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі.
5. Будьте відкриті аргументам інших; поступайтеся доказам, а не тиску.

Положення про необхідність робити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів визначається тим фактом, що переговори ведуться не з абстрактними представниками «іншої сторони», а з конкретними особистостями. Відносини між людьми, що представляють сторони переговорів, вплітаються в дискусії по суті справи, ставлення до проблеми переговорів поєднується з відносинами між сторонами. До того ж, люди мають емоції, різні життєві погляди та психологічні установки, певні цінності, більш того, вони непередбачувані. Вони гніваються, зневірюються, бояться, настроюються вороже або дружжелюбно, дратуються, ображаються або надихаються. Люди схильні бачити світ зі своєї точки зору та найчастіше своє сприйняття вважають за реальність. Їм звичайно не вдається правильно інтерпретувати, що, наприклад, ви маєте на увазі, та й самі вони прагнули повідомити вас зовсім не те, що ви подумали.

З'ясування думки іншої сторони – це не просто корисний процес, що сприяє вирішенню проблеми. Саме мислення опонента – і є проблема, саме в ньому причини та механізми конфлікту. Причиною конфлікту є

Багато впали від гострого меча, але ще більше загинули від слова.

*Екклезіаст*

не об'єктивна реальність, яка трансцендентна людині, а реальність, що відбувається у свідомості людей – феноменальна реальність.

Яким би корисним не було звертання до так званих об'єктивних фактів, в остаточному підсумку, саме реальність у тому вигляді, як бачить її кожна зі сторін, становить проблему переговорів і відкри-



ває шлях до її розв'язання. Здатність бачити ситуацію такою, як вона представляється іншій стороні, як би важко це не було, – найважливіше мистецтво тих, хто веде переговори, та медіаторів.

Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між інтересами сторін. Інтереси є мотивуванням поведінки особистості. Позиція – це те, про що ухвалюється рішення, інтереси – це те, що спонукало прийняти саме це рішення.

У переговорах треба узгоджувати саме інтереси, а не позиції, тим більше, що за конфліктними позиціями обов'язково поряд з конфліктуючими інтересами перебувають взаємні та прийнятні інтереси. Бачення взаємних і прийнятних інтересів – це мистецтво медіаторів.

Найбільш сильні інтереси – це основні людські потреби. У пошуках базових інтересів за тією чи іншою проголошеною позицією варто звертати особливу увагу на основні потреби, які мотивують дії взагалі всіх людей.

Узгодження інтересів конфліктуючих сторін – це головне в процесі керування конфліктом. Квінтесенція узгодження – це формування керуючими конфліктом (медіаторами) системи необхідних змістів, які конфліктуючі сторони будуть пов'язувати зі своїми інтересами та процесом узгодження своїх інтересів з інтересами опонентів.

У сучасній міжнародній практиці переговорів найчастіше використовуються два підходи – американський і англійський. Процедура по суті та сама, однак, відмінності в тому, що в Америці даний спосіб урегулювання суперечки може найчастіше застосовуватися в сімейних справах, тобто там, де немає конкретних норм права, а більшу роль відіграє етика. Процес у цих випадках може тривати роками, причому медіатор не дуже активний. В англійському ж підході – навпаки: медіатор бере ініціативу в свої руки та протягом одного дня шукає разом зі сторонами шляхи розв'язання даного конфлікту. В англійській моделі для більшості справ процедура медіації передбачена законодавчо. Іноді, коли в суді розглядається яка-небудь незначна справа, на сторону, що мала гарну доказову базу, але не погодилася скористатися медіацією, може бути накладений штраф у розмірі, що перевищує суму позову.

В обов'язки медіатора входить [12, 165, 166]:

1) забезпечити послідовність обговорення, визначити проблему, з якої починається обговорення, та послідовність пред'явлення проблем і стежити за тим, щоб учасники переговорів, обговорюючи одну проблему, не «перескакували» на іншу, що вони можуть робити навмисно, наприклад, для того, щоб підсилити свою позицію з даного питання аргументами з тієї зони, де вони почувають себе більш упевнено;

2) локалізувати обговорювані проблеми, не допускати залучення до діалогу аргументів, що не стосуються предмета обговорення, але посилюють позицію учасника конфлікту, наприклад, пригадування минулих помилок опонента, взаємних образ, негативного досвіду з інших сфер взаємодії, критика особистості опонента і т. ін.;

3) конкретизувати обговорювані проблеми, спонукати учасників обговорення до більш конкретних висловлювань;

4) структурувати переговорний процес, перепитувати, уточнювати, резюмувати, робити процес більш динамічним, створювати позитивне відчуття просування;

5) поєднувати приватні угоди в більш загальні, пропонувати узагальнюючі формулювання для ряду приватних угод, уточнювати правильність розуміння досягнутих угод;

6) підтримувати позитивні дії, будь-які ініціативи, пропозиції, вчинки;

7) фіксувати перехід від однієї обговорюваної проблеми до іншої, підкреслювати досягнуті в обговоренні результати;

8) переходити до нового етапу переговорів і без досягнення угоди з попереднього етапу обговорення, якщо на цьому етапі виник глухий кут, через те, що сторони відразу не можуть знайти прийняттого для них варіанта рішення.

При вирішенні кожного з питань медіатор має зібрати пропозиції перед тим, як обговорювати їх переваги, запитати сторони, які методи розв'язання проблеми вони вже застосовували, що було ефективним; запитати, що кожен з учасників може запропонувати таке, що було б прийняте іншою стороною.

Далі він повинен оцінити та відшліфувати альтернативні рішення, відсіяти ті з них, які швидше за все працювати не будуть.

Щодо найбільш перспективних рішень, він спонукає сторони відповісти на питання що стосуються цих рішень: «Які їхні переваги? Недоліки? Можливі наслідки цього рішення? Чи задовольняє це рішення інтереси обох сторін? Чи зможуть учасники на практиці дотримуватися цих рішень?».

При цьому він постійно повинен забезпечувати паритет сторін переговорного процесу. Це досягається безумовною рівноправністю сторін на переговорах, відсутністю переваги однієї зі сторін над іншою. Порушення тільки одного цього прийому медіації може зруйнувати всю конструкцію і медіації, й усього переговорного процесу. Другим аспектом паритету сторін є вирівнювання обсягу часу роботи медіатора з обома сторонами. На перший погляд, цей прийом може здатися до певної міри частковим. Насправді це не частковість і не дріб'язок. Відомо, що сторони переговорного процесу за участі медіатора досить ревниво ставляться до будь-якого прояву порушення рівноваги між ними. Це дає привід до всякого роду підозр і недовіри. Разом з тим, життя багатше за схеми й переговорна ситуація з «провини» однієї зі сторін може виявитися насправді настільки складною, що дійсно може потребувати більш значних тимчасових витрат й інших зусиль медіатора. Звідси випливає необхідність для нього передбачити та зуміти реалізувати відповідні компенсаційні механізми. Це може бути важливо й тоді, коли якась зі сторін проявляє себе на переговорах значно більш активно, ніж інша. Тоді посередник повинен частіше сам звертатися до неї, цікавитися її думкою із приводу висловленого, уточнювати її позицію й т. ін. Почергове звертання посередника до обох сторін, що ведуть переговори, означає, наприклад, що якщо в якомусь епізоді переговорів посередник спочатку звернувся з питанням до однієї зі сторін, а потім – до другої, то в наступному епізоді він повинен звернутися до них у зворотному порядку.

Під час складання угоди, головне завдання медіатора – організація процесу вирішення проблем. У цей час він також стоїть на позиції судді. Медіатор має бути готовий до того, що учасники будуть метатися від обговорення одного питання до іншого, якщо ці питання взаємозалежні, до тимчасових спалахів емоцій; йому треба буде вирішувати, коли ці відхилення від теми ефективні, а коли

варто сконцентрувати увагу на одному питанні; дотримуватися порядку денного, коли буде потрібно утримати розмову від переходу на інші теми. Він має стежити за часом і тим, наскільки швидко справа просувається за списком порядку денного. Енергія людей виснажується швидко, медіатор же прагне використовувати їхній час спільної роботи для того, щоб сконцентруватися на найважливіших питаннях. З іншого боку, якщо вони й продовжують повертатися до «незначних» питань, у той час як медіатор прагне, щоб вони рухалися вперед, варто перевірити ще раз разом зі сторонами, що для них найбільш важливо.

Установлюючи довірчі відносини, медіатор веде конфліктуючих від їхніх позицій і від прагнення знайти «правого та винуватого» до знаходження спільних інтересів. При цьому медіатор повинен залишатися нейтральною особою. Якщо одній стороні здається, що він виступає як адвокат іншої сторони, то можливість добитися успішного розв'язання конфлікту значно зменшується.

У процесі медіації посередник використовує *активне слухання* – комплекс дій, які демонструють увагу, розуміння, співпереживання того, хто слухає, і, відповідно, викликають в оповідача почуття довіри, приязні, стимулюють відвертість. При активному слуханні посередник сидить обличчям до оповідача, злегка нахиливши корпус, уважно дивиться йому в очі, ніби промовляючи: «Я сама увага». У ході розмови він малопомітними порухами тулуба, голови, очей, мімікою демонструє розуміння, згоду або схвалення. На вербальному рівні вживаються заохочувальні репліки: «Так-Так»; «Розумію»; «Чи можна докладніше?»; «Продовжуйте, продовжуйте. Це цікаво» тощо. Такі слова зменшують напруженість у спілкуванні між малознайомими людьми. До важливих прийомів техніки активного слухання належать також: *уточнення, перефразування, резюмування, валідація, емпатія.*

*Уточнення* – це звертання з питаннями, які допомагають отримати повнішу та зрозумілішу інформацію. Передусім це відкриті запитання на в'яснення та деталізацію («Що? Де? Коли?»), закриті запитання («Чи згодні ви...») і запитання з проханням викласти думки більш зрозуміло («Чи не поясните ви мені...»).

*Парфразування* – повторення певної думки іншими словами з метою перевірки адекватності свого розуміння. Для цього використовуються звороти: «Ви вважаєте...»; «Як я вас зрозумів...»; «На вашу думку...».

*Резюмування* – підведення підсумків того, що сказав співрозмовник, формулювання висновків з почутого, які повідомляють іншій стороні для перевірки правильності вашого розуміння.

*Валідація* – знаходження позитивного аспекту у висловлюваннях співрозмовника, що демонструє ваше розуміння та прийняття його таким, як він є, а також надання відтинку нормальності ситуаціям, які одна зі сторін сприймає як екстраординарні. Валідація не означає згоди або співчуття, лише розуміння. Наприклад, у відповідь на різке зауваження або претензію ви можете сказати: «Я розумію ваші почуття», або: «Я ціную вашу відвертість». Якщо одна зі сторін оцінює ситуацію як унікальну та неймовірну, медіатор може розповісти дещо (не називаючи справжніх імен та інших характеристик, за якими можна ідентифікувати учасників історій) про свій або відомий йому досвід успішного залагодження аналогічних конфліктів.

*Емпатія* – здатність зрозуміти почуття іншої людини, відчути такі самі почуття, як вона їх відчуває, поставити себе на її місце. Емоційна емпатія ґрунтується на механізмах проєкції та наслідування моторних і афективних реакцій іншої людини. Словесний вияв емпатії – «На твоєму місці я також почував би...».

Використовуючи прийоми активного слухання, посередник встановлює та підтримує контакт із клієнтами, одночасно спостерігаючи за їхніми невербальними реакціями, що дає змогу скласти уявлення про приховані думки та почуття партнерів по спілкуванню. Ефективність активного слухання ґрунтується на справжньому прагненні посередника зрозуміти сторони, його небайдужості до інтересів і цілей сторін.

Медіатор повинен уникати таких прийомів опитування:

1. Забігання вперед (недослухавши, обмірковування наступного питання під час відповіді співрозмовника).
2. Перебивання, нетерплячої пропозиції розглянути нове питання (навіть якщо йому і здається, що всі вже все зрозуміли);

3. Лінощів (відсутності зосередженості, небажання думати над сказаним);

4. Зайвої емоційності (наприклад, загострення змісту сказаного: «Я бачу, ваш колишній начальник був просто нестерпний!»).

5. Навідних запитань.

Більшість медіативних технік спрямовані на нормалізацію відносин між сторонами та вирішення проблем, що стоять перед ними. Коли опоненти висувають нереальні вимоги один до одного, посередник прагне змінити їх, демонструючи, у чому полягає неконструктивність позицій сторін. При прояві сторонами ворожості необхідно жорстко контролювати ситуацію, використовуючи гумор, іронію або виявляючи тиск на них, закликаючи до усвідомлення наслідків такої поведінки.

Коли одночасно обговорюються багато питань, медіатор прагне спростити ситуацію, виділяючи пріоритетні цілі, визначаючи перелік проблем, пропонуючи сторонам поторгуватися через те, що видасться найбільш важливим, і т. ін.

На завершальному етапі переговорів, коли посередник уже має чітке уявлення про те, як і що повинне бути зроблене, він може виступати в ролі судді, активно впливаючи на розв'язання конфлікту. Він використовує техніки незалежного втручання, що включають у себе показ учасникам плюсів і мінусів угод, пропонування своїх варіантів рішень, переклад наміченої домовленості зі сфери бажаного в область дійсного.

Серед основних прийомів медіації дослідники виділяють **переконання** (організація нарад у потрібний час і в потрібному місці), **досягнення міцних результатів** (медіація сприяє прийняттю розумних рішень), **ефективність** (дотримання прийнятої резолюції, усвідомлена сторонами корисність комунікації як основи успішного переговорного процесу), **попередження** (уважне ставлення до причин конфлікту, що зароджується, сприяє його нейтралізації до того, як він стає некерованим).

Як тактичні прийоми медіатор може дотримуватися *тактики* почергового вислуховування (застосовується для з'ясування ситуації та вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли об'єднання сторін неможливе), директивного впливу (акценту-

вання уваги на слабких моментах у позиціях опонентів, мета цього – схилення до примирення), згоди (посередник прагне вести переговори за участю обох сторін), чинити тиск на одного з опонентів (медіатор доводить одному з опонентів помилковість його позиції, акцентуючи увагу на слабких моментах у позиціях опонентів); човникової дипломатії (медіатор розділяє конфліктуючі сторони й постійно курсує між ними, узгоджуючи їх рішення).

При цьому прямий обмін думками, точками зору допомагає тільки в тому випадку, коли інтенсивність конфлікту не занадто велика і є якісь спільні моменти в позиціях. При крайній поляризації поглядів безпосереднє обговорення може вести до взаємних докорів і обвинувачень, забезпечуючи монологи сторін, а не їхній діалог, що веде до наростання конфлікту. Якщо конфлікт наростає, то посередники повинні перешкоджати прямим контактам між учасниками конфлікту й у той же час забезпечити обмін інформацією, точками зору, поглядами.

Основа діяльності посередника – правильно вибрана тактика дій, яка має бути адекватна:

- специфіці конфлікту;
- стилям поведінки у конфлікті та на переговорах;
- діяльність посередника має відповідати цілям посередництва.

Посередники всіх типів дотримуються двох широких класів **тактики**: загальної тактики та випадкової тактики. Загальна тактика містить втручання, що посередниками використовується майже у всіх конфліктах. Вони включають цю тактику для входження в конфлікт, аналізу конфлікту, планування посередництва, що дозволяє пізнати інтереси сторін, полегшуючи переговори сторін і допомагаючи їм генерувати пропозиції, проекти контракту та плани реалізації розробки. Ключова діяльність посередника тут полягає в ідентифікації причин конфлікту та формуванні гіпотези, як цей конфлікт міг бути вирішений. Випадкова тактика використовується, щоб вирішити спеціальні проблеми, які можуть виникнути протягом переговорів. Випадкова тактика може бути використана, щоб нівелювати такі проблеми, як зіткнення статусів, силових розбалансів, руйнівні зразки взаємодії, проблеми встановлення зв'язку, міцних почуттів, аналізу дезінформації, ін.

Медіація як процес має свою *стратегію і техніку*. Традиційно в іноземній літературі під час опису способів і прийомів роботи медіатора розрізняють [26]:

- техніку рефлексивного втручання, спрямовану на встановлення та підтримку контакту з учасниками конфлікту, їх мотивацію та довіру до посередника;
- техніку конструктивного втручання, що використовується для того, щоб передбачити можливість нових зустрічей, обговорень і узгоджень у майбутньому;
- контекстуальне втручання, використовуване для встановлення більш сприятливого клімату переговорів, їх оптимізації, попередження ускладнень, у тому числі в емоційній взаємодії сторін, і т. ін.;
- незалежне втручання по суті конфлікту, безпосередньо пов'язане із процесом прийняття рішень, аналізом варіантів і т. ін. [38, с.323].

Дж.Уолл і Д.Руд виділили такі стратегії медіаторів:

1) логічну, що зводиться до аналізу випадків, обговорення розбіжностей, підготовки угод і т. ін.;

2) агресивну, що представляє собою примушення, погрози не вироблення угоди і т. ін.;

3) патерналістську, коли медіатор виконує роль «батька-мудреця», обговорює угоди окремо з кожною зі сторін, дає поради кожній з них, заохочує схваленням і т. ін.

Продемонструємо нижче у таблиці зразок технік медіатора, що застосовуються в Японії [38, с.324-325].

**Таблиця 2.1.**

**Техніки медіаторства, використовувані японськими медіаторами**

<b>техніка</b>	<b>опис</b>
Роздільні зустрічі з учасниками суперечки	Зустрічається з учасниками суперечки окремо
Вислуховування точок зору	Медіатор отримує від диспутантів інформацію про їх позиції
Научіння	Медіатор пояснює чи радить диспутантам, як їм в цілому бажано думати та діяти

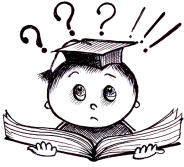


<b>техніка</b>	<b>опис</b>
Збір диспутантів	Медіатор збирає диспутантів разом на зустріч
Збір інформації	Медіатор збирає чи запитує інформацію у диспутантів чи в оточуючих
Обговорення поступок	Медіатор обговорює чи пропонує конкретні поступки чи пункти угоди. Обговорюється також можливість компромісу
Розуміння ситуації	Усвідомлює причини (аналізує ситуацію)
Забезпечення об'єктивних даних	Медіатор забезпечує об'єктивні дані відносно суперечки чи загальної ситуації
Представлення точки зору іншого	Медіатор представляє чи аргументує точку зору іншої сторони. Адресує учасникам суперечки прохання бути уважним до позиції іншого
Критика	Медіатор критикує особистість диспутанта, його установки і поведінку, чи використовує специфічний ярлик (напр., «Ви грубі»)
Викликання емпатії	Медіатор підтримує іншого диспутанта чи вимагає, щоб його підтримали. Медіатор звертається до нього доброзичливо, зауважуючи, що він (вона) хороша людина
Зустріч разом з диспутантами	Медіатор зустрічається разом з диспутантами і проводить з ними діалог. Вимагає, щоб диспутанти представили позиції один одного
Збирання інформації у третьої сторони	Медіатор отримує інформацію, думки і поради від сторін, які не мають до конфлікту прямого відношення
Вказівка на незалежність	Медіатор
Структура	Медіатор певним чином переструктурує робочу взаємодію диспутантів
Випивка з диспутантами	Медіатор випиває з диспутантами перед угодою
Формалізація	Завершує угоду іншими, відмінними від випивки, способами
Забезпечення логічного пояснення	Медіатор підтримує логікою будь-яку техніку пояснення
Випивка, «закріплення»	Медіатор випиває з учасниками, щоб завершити угоду
Отримання допомоги третьої сторони	Медіатор пропонує чи отримує допомогу третьої сторони для учасника чи ведучого

<b>техніка</b>	<b>опис</b>
Аналіз учасників	Аналізує особливості учасників і дає узагальнені характеристики кожного з них
Перерва	Зупиняє суперечку, дає учасникам можливість відпочити. Приємне спільне проведення часу
Погрози	Будь-яка погроза з боку медіатора
Приклади	Наводить приклади аналогічних випадків
Схвалення учасників	Медіатор схвалює учасника, до якого адресується. «Погладжуючий» підхід, при якому людина чи її поведінка схвалюється
Вказування на моральні принципи	Медіатор вказує на особливі моральні обов'язки чи соціальні норми
Примирення	Медіатор веде до спільного компромісу
Заспокоєння	Медіатор робить спеціальні заяви, щоб заспокоїти учасників
Отримання інформаційної допомоги третьої сторони	Медіатор повертає третю сторону для інформування, переконання чи поради, призначених одному чи обом учасникам з приводу того, як їм думати чи діяти
Отримання вибачень	Медіатор просить учасника бути терпимим до іншого чи вибачити його
Забезпечення присутності третьої сторони	Медіатор повертає додаткову третю сторону для зустрічі
Цитування закону чи правила	Медіатор цитує специфічний закон чи правило, які релевантні для даної суперечки
Написання угоди	Пропонує учасникам підписати письмову угоду відносно їх подальшої поведінки
Невизначеність	Медіатор свідомо культивує невизначеність, коли описує ситуацію чи запитує про поступки
Забезпечення критики від третьої сторони	Медіатор повертає третю сторону для критики особистості, її установок і поведінки
Розділення учасників	Медіатор розділяє учасників

Зрештою, можна погодитися з думкою Дж.Кейтнера, що «складається враження, що не існує комунікативних дій, які не могли б розглядатися як техніки медіаторства» [74].

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Охарактеризуйте етапи процедури медіації.
- ❖ Що таке «кінцева (мирова) угода» за результатами медіації, які вимоги ставляться до неї?
- ❖ Уявіть себе медіатором. Як ви почнете роботу безпосередньо з клієнтами (сторонами конфлікту)?
  - ❖ Розкажіть про метод принципівих переговорів і їх основну суть.
  - ❖ Які функції виконує медіатор у принципівих переговорах?
  - ❖ Які прийоми та техніки використовуються у процесі медіації?
  - ❖ Якими є обов'язки медіатора, який проводить переговори?
  - ❖ Проаналізуйте техніку медіаторства, яку застосовують японські медіатори, спробуйте її оцінити з погляду медіатора.

## 2.4. Роль посередника у переговорах

До посередника приходять, коли переговори не приводять до успіху, заходять у глухий кут або не можуть навіть початися. Посередництво набагато ефективніше, ніж звичайні переговори, тому що:

- посередник має унікально повний обсяг інформації про суперечку, цілі й інтереси сторін. Він може зустрічатися окремо з кожною з них. На таких приватних зустрічах сторони діляться з ним інформацією, яку зазвичай не розголошують ні іншій стороні, ні судді, ні арбітрові. Посередникові ж розкрити її сторони не бояться, тому що він у суперечці не бере участі, а обов'язкового рішення з приводу суперечки прийняти не може. Завдяки цьому знанню посередник часто є єдиною особою, яка бачить «точки перетину» інтересів сторін (умови, на яких можливе вироблення угоди);

- у посередництві сторони викладають свою суперечку сторонній особі, яка слухає їх, судить про їхню правоту та ставить уточнюючі запитання, а також вислуховують один одного не перебиваючи, без завдання спростувати почуте. Це допомагає сторонам самим краще зрозуміти бачення проблеми іншою стороною та зняти уявні протиріччя;

- присутність сторонньої особи, яка користується довірою й авторитетом в обох сперечальників, допомагає налагодити більш конструктивний діалог між ними;

- посередник має досвід ведення переговорів і контролює їхній порядок, слідкує за тим, щоб вони вели до досягнення результату, що задовольняє обидві сторони. Уся процедура сфокусована на пошуку взаємоприйняттого рішення;

- посередник може конфіденційно дати кожній стороні об'єктивну оцінку її домагань. У результаті сторони краще бачать свої шанси у випадку судового розгляду й більш охоче приходять до компромісу;

- посередник не бере участі у суперечці, тому він може подивитися на неї свіжим поглядом і побачити більше, ніж сторони, у тому числі умови, прийнятні для всіх сторін;

- на приватних зустрічах кожна сторона може «випустити пар» без загрози зриву переговорів.

Основне *завдання* медіатора (посередника) полягає в організації цих переговорів і такій побудові діалогу, щоб налагодити комунікацію, створити поле взаєморозуміння та стимулювати на генерування ідей, щоб сторони перейшли до спільного пошуку взаємоприйнятних рішень і побачили можливості взаємної вигоди; щоб повернути учасників конфлікту від конфронтації до співробітництва, дати можливість почути один одного, зрозуміти, не обвинувачуючи й не заглиблюючись у джерела конфлікту; націлити на пошук такого рішення, яке було б зрозуміле та прийняте протилежною стороною й відповідало б інтересам включених у конфлікт людей.

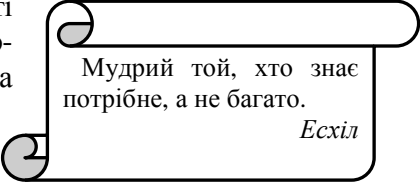
Медіатор робить усе можливе, щоб позиція та почуття, інтереси, побажання, потреби сторін, що стоять за ними, спочатку були висловлені, потім – почуті й, нарешті, зрозумілі всім учасникам. Тільки після цього з активною участю медіатора опрацьовуються аргументи та виробляється спільне рішення – вихід з конфлікту, прийнятний для всіх сторін. Це процес, що не тільки дозволяє подолати конфлікт і негативні емоції, що супроводжують його, але й сприятливий для досягнення надалі нових угод на основі довіри.

Завдання медіатора завжди ускладнюється тим, що кожна зі сторін, залучених у конфлікт, перебуває в упевненості, що тільки вона має відповідне реальності бачення проблеми. Претензії, дії і їх виправдання, що наводяться протилежною стороною, пояснюються корисливими намірами або упередженістю підходу та навіть розцінюються як свідчення властивої супротивникові не порядності й нелюдяності. Більше того, протести та спроби втручання з боку медіатора відкидаються через те, що вони нібито засновані на неправильних засновках, що служить додатковим підтвердженням того, що лише «наша» сторона бачить істину й цілком розуміє положення, що створилося, що лише «ми» одні можемо оцінити нерозумність і віроломство протилежної сторони. Будь-яка пропозиція, яка буде видаватися стороні, що її висуває, такою, що відповідає спільним інтересам, у думці іншої сторони буде виглядати такою, що не вигідна цій стороні, не відповідає її інтересам.

Медіатор повинен зберегти нейтральність стосовно позиції учасників конфлікту, не стати її «адвокатом», інакше можливість посередництва буде виключена. Посередник не суддя, і він не повинен ухвалювати власних рішень, що стосуються конфлікту. Посередник не може давати своїх оцінок із приводу проблеми конфлікту та поведінки його учасників, не повинен «присяднуватися» до позиції учасників, тому що в цьому випадку він не зможе надати їм ефективну допомогу. Його нейтральність, однак, не означає безпристрасності чи байдужості. Учасники конфлікту повинні почувати зацікавленість посередника в успішному розв'язанні конфлікту – але не в перемозі якої-небудь зі сторін. Людина, яка звернулася до посередника, має піти з почуттям того, що посередник розуміє її проблеми, зацікавлений в успішному вирішенні конфлікту, але не буде «адвокатом» її позиції.

Положення посередника часто ускладнюється тим, що люди, які звернулися до нього, як правило, чекають від нього допомоги, порад, підтримки своєї точки зору. Вони чекають, що своєю компетентністю або своїм авторитетом він розв'яже проблему на їхню користь або, принаймні, зміцнить їх в усвідомленні своєї правоти. При цьому під компетентністю розуміється як знання посередником проблеми, що лежить в основі конфлікту, так і процесуальних аспектів посередництва та ведення переговорів.

Устояти в цій ситуації спрямованих на тебе очікувань можна тільки при абсолютній упевненості в тому, що найбільшу допомогу людям можна надати, не вирішуючи за них проблеми, а, допомагаючи їм самим їх розв'язати. Якщо в людини є проблема, то краще дати їй не конкретне вирішення, а спосіб, інструмент розв'язання її проблем.



Мудрий той, хто знає  
потрібне, а не багато.

*Есхїл*

У завдання медіатора входить також створити сприятливий психологічний клімат і умови для конструктивного діалогу, дати можливість сторонам конфлікту безпечно викласти свої позиції, виявити дійсні інтереси сторін і знайти те, що сторони поєднує, і нарешті – допомогти сторонам дійти згоди.

Медіатор, не маючи права розв'язати питання по суті, керує процесом переговорів, звертає увагу сторін на наслідки тих або інших дій, зокрема, правові. Робота кваліфікованого медіатора підвищує ефективність переговорного процесу, робить угоду, досягнуту особисто сторонами, більш надійною, дає учасникам конфлікту емоційне задоволення досягнутим.

Крім цього, медіатор дбає, щоб сторони були психологічно задоволені – щоб вони були переконані, що самі вирішують свою подальшу долю, а після медіації почуваються значно краще, ніж перед нею.

Сприяння пошуку нестандартних рішень – це один з аспектів роботи медіатора. Із цією метою медіатор знаходить підхід до сторін, що сперечаються, формує умови для виявлення найважливішого в існуючій суперечці, що сприяє переведенню суперечки на основі принципів у суперечку на основі інтересів; це можливо тільки тоді, коли сторони відкинуть дрібні претензії й особисті образи.

При медіації сторони наділяють медіатора чітко визначеним обсягом процесуальних повноважень, не більше й не менше. Він не має права ні судити, ні примиряти, ні робити висновки, ні давати оцінок, він не може ухвалювати ніякого рішення, яке торкалося б проблеми, що вирішується (хоча рішення по ходу процесу в межах наданих повноважень припустимі та навіть бажані). В обов'язок медіатора також не входить представлення сторонам варіанту вирішення їх проблеми; він супроводжує сторони на шляху усунення конфлікту, але не веде їх по ньому. Він може збирати інформацію та відтворювати інформацію, розділяти й узагальнювати її, робити позначки, визначати перспективи, створювати відповідну атмосферу, однак він не має права впливати на примирливий процес за допомогою власних уявлень. Сторони як експерти повинні ліквідувати конфлікт самі в межах їх власної позиції. У цьому випадку сторони конфлікту зберігають за собою при медіації високий ступінь автономії. Рішення проблеми з'являється перед ними не як нав'язана ззовні воля, а як результат власної, в остаточному підсумку спільної роботи. Це веде до високої переконаності у вірності результатів переговорів. Крім того, досяг-

нутий у такий спосіб консенсус може стосуватися і їх особистих відносин; він включає обставини, про які ніколи б не зайшла мова у формалізованих юридичних процедурах, що є однією із причин міцності угоди.

Медіатор не виявляє прямого впливу на зміст суперечки, він лише організує процес, який поновлює зв'язок між тими, хто сперечається, сприяє їхньому взаєморозумінню, у результаті чого підвищується креативність і готовність сторін до пошуку спільної позиції, й з усіх можливих на перший план виступає найбільш оптимальне рішення. Умовою цього виступає точне дотримання обраної процедури, принципів медіації та застосування спеціальної техніки.

Посередник (медіатор) стимулює конструктивне обговорення спірних питань і сприяє порозумінню сторін передусім через впровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, впливу на психологічну атмосферу, в якій відбуваються переговори. Посередництво є творчим процесом. Велику роль тут відіграють інтуїція, досвід, особистість посередника, що мають допомогти йому знайти тактичні дії, які будуть адекватними: 1) специфіці конфлікту; 2) стилям поведінки в конфлікті та на переговорах сторін конфлікту; 3) цілям посередництва. Успішний посередник – це тверезий реаліст, котрий, як підкреслюється в працях зарубіжних авторів, не ставить за мету досягнення «слухного» або «найкращого» рішення конфлікту, а прагне прийняттого для сторін врегулювання спірного питання (питань). При цьому досягнення згоди розглядається як поетапний процес, зумовлений з'ясуванням певної спільності та взаємозв'язку інтересів сторін, зростанням їхньої взаємної довіри та готовності до спільного пошуку збалансованого вирішення конфлікту. Як правило, посередник намагається стримати ескалацію конфлікту, але в окремих випадках може допускати тимчасову ескалацію з метою продемонструвати сторонам непродуктивність обраної ними тактики ведення переговорів.

Права, роль і функції посередника в роботі зі сторонами конфлікту на сьогоднішній день законодавчо не регулюються, а визначаються за домовленістю сторін, тому він має узаконити свою



згоду на посередництво угодою зі сторонами як щодо розуміння та порядку оплати своєї праці, так і щодо своїх функцій та прав.

Якщо повноваження медіатора в переговорах чітко законодавчо не зафіксовані, успіх посередництва значною мірою визначається тим, чи було в підготовчий період або на початку медіації досягнуто домовленості про досить широкі повноваження медіатора управляти процесом переговорів.

Посередник не дає стовідсоткової гарантії безпеки угоди (цього не може зробити ніхто), але він усуває страх сторін одної перед одною, їхні необґрунтовані сумніви, недовіру, кваліфіковано та до кінця угоди (проекту) сприяє сторонам у її реалізації за складеним ними ж самими планом. Посередник незалежний від сторін, це його самостійний бізнес, він зацікавлений у законному та логічному завершенні угоди й зробить усе, щоб бути саме посередником, а не пособником однієї зі сторін в обмані іншої сторони. Сумлінність посередника в цьому випадку регулює сам ринок, конкуренція. Дискредитація посередника фактично означає його професійну смерть, тому навряд чи можна його підкупити та схилити бути прихильним до однієї зі сторін.

Модель «зацікавленість – вірогідність», розроблена П.Карневале, відображає існування двох змінних, які, взаємодіючи між собою, визначають поведінку посередника:

- (1) оцінка посередником вірогідності того, що сторони конфлікту досягнуть взаємовигідної згоди;
- (2) рівень зацікавленості посередника у тому, щоб сторони досягли бажаного.

Обидва параметри сягають як високих, так і низьких значень. Ці два моменти показують, що обере посередник з чотирьох базисних стратегій: вирішення проблеми, яку ще називають інтеграцією (передбачає пошук взаємовигідного рішення, яке задовольнить обидві сторони); компенсацію (передбачає обіцянку винагороди за зроблені сторонами поступки або досягнуті ними домовленості); тиск (передбачає примус сторін до поступок або згоди, що досягається покаранням або погрозою покарання); бездіяльність (свідоме прагнення до того, щоб сторони конфлікту самі його владнали).

Модель «зацікавленість – вірогідність» дозволяє зробити такі передбачення поведінки посередника. Посередники обирають вирішення проблем, коли сторони конфлікту зацікавлені в досягненні своїх цілей і оцінюють вірогідність досягнення взаємовигідної угоди як високу. Посередники використовують стратегію компенсації, коли їх зацікавленість у досягненні сторонами конфлікту їх цілей висока, але передбачувана вірогідність досягнення взаємовигідної угоди низька. Посередники віддають перевагу чиненню тиску на сторони конфлікту, коли не дуже зацікавлені в досягненні ними їх цілей і вважають вірогідність взаємовигідної угоди низькою. Посередники обирають пасивну стратегію при низькій зацікавленості в реалізації інтересів сторін і високій вірогідності взаємовигідної угоди. Дослідження підтверджують цю модель і уточнюють її окремі аспекти.

***Види посередництва*** також різні:

1. **Нейтральний слухач.** Нейтральний слухач – це посередник, третя сторона, обрана тими, що сперечаються, для одержання від кожної зі сторін пропозицій з врегулювання суперечки. Не розкриваючи змісту, слухач дає поради сторонам у тому випадку, якщо їх пропозиції схожі у тих або інших питаннях. Останні визначаються угодою сторін заздалегідь, поряд з механізмом подолання відмінностей у тому випадку, коли пропозиції виходять за встановлені межі. Якщо пропозиції вийшли за погоджені межі, нейтральний слухач може сприяти сторонам у зближенні їх позицій і досягненні остаточної угоди.

Нейтральним слухачем нерідко стають колишній суддя, парламентар, інший політик або юрист, що мають практику у відповідній сфері.

Різновидом нейтрального слухача є нейтральний експерт. Це індивід, або організація, покликані надати рекомендаційний висновок з фактичних або юридичним питань. Як правило, конфліктуючі сторони заздалегідь вирішують, як буде використаний даний висновок. Наприклад, сторони можуть звернутися до судді або юриста з проханням витлумачити спірну норму права та домовитися, що ця думка буде визначальною й буде використана в процесі ведення безпосередніх переговорів за посередництвом і навіть під час суду.

2. Сприяння. Сприяння – це процес співробітництва, покликаний допомогти соціальним групам або колективам, що дотримуються різних поглядів, досягти єдиної мети або розв’язати спірну проблему для взаємного задоволення. Відмінності в поглядах можуть стосуватися якого-небудь конкретного предмета або бути пов’язані із прийняттям спільних рішень.

Пошук фактів для вироблення угоди – спільний або незалежний (роздільний). Пошук фактів, як впливає із самої назви, є процес, за допомогою якого виявляються обставини, пов’язані з даним конфліктом. При спільному пошуку фактів сторони визначають представників, які разом шукають відповіді на запитання, пов’язані з фактичною стороною справи. При незалежному пошуку фактів кожна зі сторін установлює також обставини самостійно або сторони вибирають третю особу для виконання аналогічної функції. Як правило, сторони заздалегідь визначають, як будуть використані результати цього процесу. Пошук фактів найчастіше використовується разом з іншими процедурами для альтернативного розв’язання суперечки.

3. Змішані способи. Можуть зустрітися ситуації, у яких переплетені можливості різних альтернативних способів. Наприклад, сторони, що сперечаються, можуть передати один пункт своїх розбіжностей на вирішення арбітражу або третейського суду, у той час як інші розбіжності можуть бути вирішені за допомогою посередника або шляхом угоди.

Посередницький арбітраж – одна з найбільш відомих змішаних форм розв’язання конфлікту. При його використанні сторони домовляються про те, що питання, не вирішені шляхом посередництва, будуть вирішені за допомогою арбітражу. Сторони можуть вибрати певну особу, яка буде діяти й у якості посередника, і в якості арбітра, хоча поєднання цих функцій не завжди буває корисним.

Виділяють такі моделі посередництва:

- фацилітаторство;
- консультатійне посередництво;
- посередництво з елементами арбітражу.

Основна відмінність між ними полягає в ролі третьої сторони на переговорах і ступені її участі у виробленні остаточного рішення. Під цим кутом зору й охарактеризуємо виділені різновиди посередництва [25].

1. *Фацилітаторство*. Роль третьої сторони зводиться головним чином до того, що фацилітатор (від англ. facilitate – полегшувати) виявляє учасникам конфлікту сприяння в організації переговорів і проведенні зустрічей. Участь фацилітатора в розв’язанні конфлікту полягає в тому, щоб допомогти конфліктуючим сторонам у підготовці зустрічі; забезпечити їхню рівну участь в обговоренні; домагатися строгого дотримання порядку денного та процедури переговорів. При цьому фацилітатор не бере участі в полеміці сторін і виробленні рішень.

2. *Консультаційне посередництво*. Специфіка цього різновиду посередництва полягає в наступному: конфліктуючі сторони отримують попередню згоду посередника на те, що якщо вони не зможуть самостійно знайти вирішення проблеми, то він висловить свою точку зору в порядку консультації. Ця думка посередника не є для сторін зобов’язуючою і вислуховується тільки в тому випадку, якщо переговори зайшли в безвихідь. Однак учасники конфлікту можуть скористатися думкою посередника для досягнення угоди.

3. *Посередництво з елементами арбітражу*. У межах цієї моделі вплив посередника на переговорний процес максимальний. Пов’язане це із тим, що учасники конфлікту до початку переговорів домовляються про те, що якщо переговори зайдуть у глухий кут, посередник винесе обов’язкове для виконання рішення зі спірних питань. Ця домовленість стимулює конфліктуючі сторони, зацікавлені в контролі над досягнутими результатами, прикласти максимум зусиль для самостійного пошуку рішення. У кожному разі, дана процедура гарантує, що угода між сторонами буде досягнута.

Залежно від *ступеня контролю медіатора за прийнятим рішенням* виділяють кілька ролей третьої сторони в конфлікті [198]:

1. *Третейський суддя*. Це найбільш авторитарна роль, тому що в цьому випадку медіатор має найбільші можливості визначення варіантів вирішення проблеми. Третейський суддя вивчає проблему, вислуховує обидві сторони та виносить вердикт, який не оскаржу-

ється. Прикладом служить розв'язання конфліктів давньоруськими князями, старійшинами родів, а також судом присяжних.

2. **Арбітр.** Він також має значні повноваження. Арбітр вивчає конфлікт, обговорює його з учасниками, а потім виносить остаточне рішення, яке обов'язкове для виконання. Однак сторони можуть не погодитися з рішенням і оскаржити його у вищих інстанціях.

3. **Посередник.** Це більш нейтральна роль. Володіючи спеціальними знаннями, посередник забезпечує конструктивне обговорення проблеми. Остаточне рішення залишається за опонентами.

4. **Помічник.** Він бере участь у врегулюванні конфлікту з метою вдосконалення процесу обговорення проблеми, організації зустрічей і переговорів, не втручаючись у полеміку із приводу змісту проблеми й ухвалення остаточного рішення.

5. **Спостерігач.** Своєю присутністю спостерігач у зоні конфлікту стримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей або від взаємної агресії. Його присутність створює умови для вирішення спірних питань шляхом переговорів.

Перші два стилі називають високоавторитарними. Якщо конфлікт не занадто напружений, кращі останні три способи.

Конфліктологами виділяються умови, у яких доцільний той або інший тип медіаторства. Високоавторитарний стиль («третейський суддя» або «арбітр») доцільний, якщо потрібне швидке вирішення; якщо конфлікт затягнувся, позиції сторін визначені, але вони не можуть знайти взаємоприйнятне рішення. Він також ефективний при жорсткості конфлікту, його перевантаженості емоціями. Після того, як учасники «охолонуть», можливе застосування менш авторитарних стилів. При довірі опонентів до медіатора авторитарний стиль сприймається легше. Наявність в опонентів навичок обговорення проблем підвищує ефективність неавторитарного стилю («посередник» або «помічник»).

Третя сторона може забезпечити вольове припинення конфлікту (третейський суддя, арбітр), розведення конфліктуючих сторін (третейський суддя, арбітр), блокування боротьби (третейський суддя, арбітр, спостерігач), застосування санкцій (третейський суддя, арбітр), визначення правомірності претензій (третейський суддя, арбітр), надання допомоги (помічник, посередник), сприяння

нормалізації відносин (помічник, посередник), надання допомоги в організації спілкування (помічник, посередник), контроль за виконанням домовленостей (арбітр, спостерігач, посередник).

Керівник підприємства, намагаючись вирішити проблему, що виникла у підвідомчому підрозділі, найчастіше використовує ролі арбітра та посередника.

Модель *арбітр* оптимальна в ситуаціях, коли:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна зі сторін явно не права;
- конфлікт протікає в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра; немає часу на детальний розгляд;
- конфлікт короткочасний і незначний.

Керівникові доцільно використовувати роль арбітра при регулюванні конфліктів по вертикалі, особливо якщо опоненти розділені декількома сходинками ієрархічної піраміди.

Керівник може виступати в ролі *посередника* при врегулюванні конфліктів у ситуаціях:

- рівності посадових статусів учасників конфлікту;
- тривалих, неприязних, складних взаєминах сторін;
- наявності в опонентів гарних навичок спілкування та поведінки;
- відсутності чітких критеріїв вирішення проблеми.

Реалізація вибраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію завершення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу або на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

**Роль медіатора** – полегшити спілкування сторін, допомогти сфокусувати увагу на реальних причинах суперечки, ідентифікувати для сторін гли-

Площина взаєморозуміння –  
ідеальне поле для битви.

*С.Є. Леу*

бинні інтереси опонента, генерувати креативні варіанти вирішення суперечки.

У ролі третьої сторони (медіатора) на переговорах виступає, як правило, одна людина, рідше – група з двох-трьох і більш професіоналів. На міжнародних переговорах у ролі медіатора можуть виступати та нерідко виступають держави (через своїх, природно, довірених або уповноважених осіб).

Суб'єкти медіації (посередництва) можуть мати як офіційний, так і неофіційний статус.

У якості офіційних медіаторів можуть бути: міжнародні організації, окремі держави, урядові або інші державні утворення (структури), представники правоохоронних органів у межах позасудової участі, керівники підприємств, установ, фірм, громадські організації, професійні медіатори.

Неофіційними медіаторами звичайно бувають: відомі люди (політики, державні діячі), представники релігійних організацій, професійні психологи, неформальні лідери.

Загалом, медіаторами часто бувають юристи або люди з юридичною освітою, а також психологи та бізнесмени. Проте юристом бути необов'язково, адже насправді в медіації спір врегульовується не на основі закону, а на основі ділового інтересу. Інша справа, що потім юристи повинні переконатись у тому, що не було порушення закону. Але сам медіатор може не знати закону.

Існує міф про те, що медіація – це щось суто психологічне, щось складне, і займатися цим можуть лише професійні психологи. Насправді, медіацією з успіхом займаються люди різних спеціальностей. У США відсоток юристів серед медіаторів дуже високий. У Німеччині, Польщі, у Франції адвокати вже зарекомендували себе як професійні посередники-медіатори.

Дотримуючись законодавства, наприклад, Німеччини, нотаріус також може виступати в якості медіатора (посередника). Як показує практика, більша частина справ нотаріуса так чи інакше пов'язана з конфліктом, для розв'язання якого він може надати допомогу учасникам суперечки.

Сторони самостійно вибирають для себе медіатора. Як правило, медіатор – авторитетна особа для учасників конфлікту, незацікав-

лена в результаті прийняття будь-якого рішення, крім досягнення примирення сторін. Медіатор повинен бути компетентним у тій галузі, в якій він задіяний як посередник, уміти вести переговори й улагоджувати конфлікти.

У принципі в якості медіатора може виступати хто завгодно. Існують однак групи людей, які, через їх статус, відносяться до *офіційних* медіаторів:

- міждержавні організації (ООН);
- державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура, ін.);
- державні спеціалізовані комісії (наприклад, з урегулювання страйків);
- представники правоохоронних органів (дільничний у побутових конфліктах);
- керівники структур стосовно підлеглих;
- громадські організації (профспілки);
- професійні медіатори-конфліктологи;
- соціальні психологи.

*Неофіційні* медіатори, до яких можна звернутися по допомогу через їх освіту або великий досвід:

- представники релігійних організацій;
- психологи;
- соціальні педагоги;
- юристи.

У ролі *спонтанних* медіаторів можуть виступати й усі свідки конфліктів, ваші друзі та родичі, неформальні лідери та колеги по роботі. Але в цьому випадку не можна говорити про професійну допомогу.

Кожний бажачий стати медіатором проходить спеціальний курс підготовки. У західних країнах посередництво при розв'язанні конфліктів настільки поширене, що навіть існує спеціалізований розподіл медіаторів по галузях та інститутах права.

Медіатори мають пройти початкове навчання, перш ніж почати виконувати свої функції на роботі. Їх навчання має на меті отримати більш ґрунтовні знання в певній сфері: вміти вирішувати конфлікти, працювати належним чином із жертвою та злочинцем, розуміти склад системи кримінальної юстиції, ін.



Зупинимося докладніше на фігурі (особистості) медіатора.

Отже, **медіатор** – це головна фігура переговорного процесу, від авторитету якого в сторін, що сперечаються, його вміння, майстерності й такту залежить кінцевий результат розв’язання суперечки, він не тільки має правові знання та досвід, але й моральну позицію й особисту, репутаційну відповідальність перед учасниками спірних відносин. Термін походить від латинського «mediator» — посередник; третя,

Будь-який авторитет, що не визнаний спонтанно, а має нав’язуватися силою, є фальшивим.

*А.Адлер*



нейтральна, незалежна сторона в конфлікті, що допомагає дійти взаємної згоди зі спірної проблеми. При розв’язанні конфліктів медіатори використовують різні методи та технології. Переговори (медіація), де

самі медіатори є третьою стороною, – один з основних методів переговорного процесу.

*Медіатор – нейтральна по відношенню до сторін конфлікту третя сторона (спеціально підготовлений посередник), яка сприяє досягненню сторонами взаємоприйнятної згоди розв’язати цей спір, зосереджуючись при цьому на інтересах сторін, а не на правових позиціях або договірних правах.*

Як і в інших сферах роботи з людьми, посередництво вимагає певного рівня *самоусвідомлення* ролі посередника. Як мінімум, посередники повинні визнавати межі своєї бази знань та вмій, необхідних для посередництва, для того, щоб не дозволяти собі заходити в ті сфери, що перебувають за межами їхньої компетенції. Основним принципом посередництва є те, що учасникам принаймні не повинні завдати шкоди в цьому процесі.

Добрий посередник намагається *зрозуміти позиції*, інтереси та мотиви інших людей, він поважає їх і вважає здатними вирішувати складні проблеми. Він усвідомлює можливий вплив своїх ціннісних орієнтацій, минулого досвіду й особистих проблем на сприймання інших людей та суперечок між ними та пам'ятає про власну суб'єктивність як чинник, котрий потрібно врахувати для досягнення об'єктивності. Водночас він пам'ятає про необхідність подавати себе з виграшного боку, демонструвати впевненість у своїх силах і доброзичливість до оточення. Він не оцінює й не критикує дії сторін, він прагне зробити переговори більш ефективними та результативними.

Талант, смак, розум, здоровий глузд – це особливості, якими повинен володіти посередник, тому вважається, що посередник мусить мати високий соціальний статус, авторитет і досвід вдалого ведення посередництва. Його обличчя може випромінювати доброту й духовність. Позитивне враження справляють такі посередники, яким властиві емоційна стійкість, соціальна відповідальність за свої дії, компетентність, комунікативні навички, висока культура спілкування, чесність, небайдужість до слухного розв'язання проблеми. У народі часто кажуть, що хвала тому, хто має сильний характер і гнучкий та ясний розум. Саме це й дає йому право бути «третейським суддею», медіатором.

Медіатор має всі основні професійні якості, які використовує конфліктолог у своїй роботі. Це ряд важливих навичок:

- уміння професійно підготувати та провести переговори, установити та підтримувати процедуру;
- вільно та грамотно використовувати технологічні прийоми керування комунікацією, переговорами;
- зупинити та нейтралізувати агресію учасників;
- уміння виявити й обговорити зі сторонами їх дійсні інтереси;
- перевірити та підготувати пропозиції для іншої сторони;
- створити робочий психологічний клімат;
- контролювати вироблення та прийняття зобов'язань сторонами;

**Нічого такого, що було б неправдою.**

Якось сліпий сидів на сходах будинку з капелюхом біля ніг і табличкою з написом: «Я сліпий, будь ласка, допоможіть».

Один чоловік проходив повз нього і зупинився. Він побачив інваліда, у капелюсі якого було лише кілька монет. Чоловік кинув йому кілька монет і без його дозволу дещо написав на табличці. Залишивши її сліпому, він пішов.

Наприкінці дня повернувся і...побачив, що капелюх повний монет. Сліпий впізнав його за кроками і спитав, чи не він переписав табличку. Якщо так, то що він написав?

- Нічого такого, що було б неправдою.

Просто написав її трохи інакше.

Чоловік посміхнувся і пішов.

Нова написана табличка була така: «Зараз весна, але я не можу її побачити».

*Сучасна притча*



- від нього, крім високого інтелектуального рівня, потрібні комунікативні здібності, креативність у відносинах зі сторонами, психологічна стійкість, глибокі пізнання не тільки в юриспруденції, але й в економіці, бізнесі, політиці та підприємстві.

Першочергову роль в успішній діяльності посередника відіграє комплекс його морально-етичних якостей, що забезпечує йому довіру сторін, а їм – упевненість у неупередженості посередника та гарантоване збереження конфіденційності. Високий соціальний статус, досвід успішного посередництва важливі для сприймання посередника як авторитетної особи, спроможної надати дієву допомогу сторонам конфлікту.

Позитивне враження справляють посередники, яким властиві:

- емоційна стабільність і толерантність;
- нейтральність, однаково уважне та незмінно доброзичливе ставлення до кожної сторони конфлікту;
- особистісна зрілість і соціальна відповідальність;
- компетентність у правових питаннях;
- розвинені комунікативні навички, щира й доброзичлива манера спілкування;
- чесність;
- небайдужість, прагнення сприяти конструктивній взаємодії сторін конфлікту.

Медіатор потрібен лише для того, щоб, знаючи про таємні інтереси обох сторін, нейтрально підштовхнути їх до рішення.

Стислі терміни на підготовку до участі в урегулюванні конкретного конфлікту вимагають високого професіоналізму посередника, здатності швидко розібратися в суті конфлікту, його причинах, визначити його основних і другорядних учасників та класифікувати застосовані ними тактики.

Сам же посередник, до якого апелюють сторони, повинен обов'язково мати наступні якості, серед яких крім компетентності й досвіду (це навіть не обговорюється), найважливішими є бездоганна репутація, чесність, непідкупність, дипломатичність, фінансова незалежність від кожної зі сторін і відсутність особистої зацікавленості в угоді, суперечці. Це принципово й без цього посеред-

ництво взагалі неможливо також, як об'єктивний розгляд суддею своєї власної суперечки.

Медіатор – це дипломат, який має здатність швидко аналізувати правові питання справи; відчуття справедливості; здатність до спілкування та ведення переговорів; розсудливість, врівноваженість, витримку, володіє своїми емоціями; вмє вислуховувати сторони й уникати конфронтацій тощо. Надзвичайно важливо, щоб медіатор був абсолютно безпристрасним, незацікавленим у конфлікті, тобто він має бути особою нейтральною з усіх точок зору. За короткий час медіатор має налаштувати сторони на співробітництво, завоювати довіру та повагу з боку сторін; для досягнення успіху він з самого початку повинен докласти максимум зусиль для ліквідації ворожості між сторонами.

Для того, щоб діяти в якості медіатора, необхідно вмєти ухвалювати рішення й визнавати інших людей у їхніх проявах, при цьому медіатор зовсім не зобов'язаний ні розділяти їхню думку, ні схвалювати їх поведінку.

Посередник повинен бути гарним психологом. Сторони, перебуваючи в конфліктних відносинах, часто проявляють ворожість, роздратованість, негативні емоції по відношенню один до одного. Зрозуміло, усе це не сприяє конструктивному пошуку шляхів рішень, тому в завдання посередника входить створення ділової атмосфери на переговорах. Чим краще він із цим упорається, тим більш імовірно успішне завершення переговорів.

Інша функція посередника полягає в тому, щоб допомогти сторонам побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі

Намагайся переконувати, а не примушувати. Ті, кого ти переконав, будуть твоїми друзями. Ті, кого ти примусив, стануть твоїми ворогами.

*Анаксарх*



сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», говорячи лише про своє розуміння проблеми. При бесідах з кожною зі сторін посередник указує на ті факти, які залишилися поза полем її уваги, тим самим формуючи в неї більш складну й одночасно більш адекватну картину.

Побачити проблему «очима іншого» недостатньо для її рішення. Найважливіше завдання посередника полягає в аналізі проблеми та визначенні можливих варіантів вирішення. Ключовим стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох сторін, тобто те, що лежить за межами позицій, посередник може запропонувати свій варіант вирішення проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти (як зауважувалося), застосувавши «поділ проблеми на окремі складові», тобто не намагатися відразу вирішувати всю проблему, а виділити окремі компоненти. На початкових етапах ведення переговорів викладаються точки зору сторін і виділяються пункти розбіжностей. Учасники переговорів аналізують, чи можливо досягнення домовленості по кожному з виділених компонентів.

У цілому ряді випадків наявність такої часткової угоди може виявитися значним кроком уперед у порівнянні з відсутністю домовленості. «Поганий мир – кращий за добру сварку», - говорить народне прислів'я.

Медіатори мають проявляти навички міжособистісного спілкування та вміти оцінювати ситуацію. Загалом особа повинна вміти аналізувати інформацію й узагальнювати її, бути активним і уважним слухачем тощо.

Медіатор має бути розсудливим, що пов'язується з більшою зрілістю людини. «Навички міжособистісного спілкування», необхідні для медіації, включають, наприклад, відкрите ставлення до людей, вміння слухати та виражати свої думки, здатність залишатися безпристрасним.

Комунікативні вміння та навички передбачають [6]:

- *вміння створювати довіру* (тобто отримувати потрібну інформацію від підлеглих, співробітників і вміння доводити необхідну інформацію);
- *уміння правильно усвідомлювати позицію партнера* (правильно сприйняти його позицію, мету, потреби, бажання; вміння

з'ясувати, як партнер сприймає вашу позицію, цілі, поведінку; вміння з'ясувати помилки в сприйнятті інформації);

- *вміння правильно сформулювати власну позицію* (коли людина намагається довести власну позицію, яка не збігається з позицією, цілями, завданнями партнера, важливо робити це так, щоб не поглиблювати напруження в спілкуванні);

- *уміння впливати* – змінювати позицію партнера (гнучкість процесів сприйняття та мислення: вміння бачити ситуацію з різних сторін, враховувати усі можливі позитивні та негативні наслідки різних рішень; вміння продемонструвати партнерові інший погляд на ситуацію).

До когнітивних вмінь належить вміння аналізувати проблему (правильно формулювати питання, виокремлювати необхідну інформацію) та вибирати потрібний для певної ситуації метод вирішення проблеми.

Серед специфічних умінь і навичок управлінця під час виконання функцій посередника можна виділити такі: 1) пильно слухати, спостерігати та запам'ятовувати не тільки фрази співрозмовників-конфліктерів, а й манеру їх поведінки; 2) налагоджувати просту та прозору комунікацію між учасниками ситуації конфлікту; 3) виявляти схожості та розбіжності в позиціях конфліктуючих сторін; 4) аналізувати та синтезувати інформацію про проблему; 5) діагностувати та заохочувати ефективну поведінку (чи коригувати неефективну); 6) створювати модель ефективної поведінки; 7) забезпечувати зворотний зв'язок між учасниками процесу, виключаючи при цьому «наступальні» та «захисні» форми спілкування; 8) викликати довіру в учасників процесу медіації; 9) заохочувати конструктивні дії конфліктерів; 10) бути терплячим.

**Вибір** конфліктуючими сторонами **посередника** здійснюється відповідно до ряду вимог, що ставляться до третьої сторони [41].

1. Необхідною умовою згоди опонентів на втручання посередника є його *компетентність*, що припускає, насамперед, уміння досконально проаналізувати конфліктну ситуацію та володіння навичками посередницької діяльності. Ця вимога багато в чому визначає також і ефективність зусиль посередника з розв'язання конфлікту. Недостатня компетентність посередника, навпаки, може привести до зриву переговорів і посилення конфронтації сторін.

2. Іншою важливою вимогою до посередника є його *неупередженість*, яка полягає в тому, що посередник повинен займати нейтральну позицію, не виявляючи підтримку ні одній зі сторін конфлікту. Варто зазначити, що

Передбачати – значить керувати.

*Б.Паскаль*

незацікавленість посередника все-таки відносна, оскільки він, як мінімум, зацікавлений в успіху своєї діяльності. Тому в цьому випадку головне – не дійсна неупередженість третьої сторони, а сприйняття її в такій якості учасниками конфлікту. Саме цей аспект зіграв вирішальну роль у виборі посередника при мирному врегулюванні югославського конфлікту (1999). Ним став Мартті Ахтісаарі, президент Фінляндії – країни, що не входить до складу НАТО.

3. Не менш важливе значення має й така вимога, як *авторитетність*. Залучення до посередництва громадських організацій або приватних осіб багато в чому обумовлене саме цим. Наприклад, участь представників Католицької церкви в переговорах між правлячою в Польщі партією й опозиційним рухом «Солідарність» в 1989 р. визначалася, насамперед, тим, що в цій країні авторитет і вплив Церкви дуже сильні. Авторитет, яким володіє в очах конфліктуючих сторін посередник, визначає його можливості впливати на учасників конфлікту. Важливо тільки, щоб він, у свою чергу, не виявився під впливом кого-небудь із них і тим самим не поставив під сумнів свій нейтралітет.

Медіатор супроводжує сторони на шляху усунення конфлікту, але не веде їх по ньому.

*К.Грефін фон Шліффен*

Медіатор покликаний виконувати такі *функції*:

- настроює сторони ретельно аналізувати конфліктну ситуацію;
- бути активним слухачем;
- організовувати процес переговорів;
- виступати генератором ідей;
- забезпечувати учасників конфлікту інформацією або ж допомагати знайти інформацію для сторін, які конфліктують;



- контролює реалістичність висловлюваних ідей і виконання прийнятих угод;
- навчає сторони, як вести переговори з установкою на співробітництво тощо.

*Функції медіатора*, відмічені О.Івановою, О.Аллахвердовою, консультантами центру розв'язання конфліктів, такі [67]:

**1. Оцінювач конфліктів** – у цій ролі медіатор повинен обдуманно та ретельно вивчити всі виміри суперечки з точок зору обох (або всіх) сторін, що сперечаються. У багатьох випадках у медіатора занадто мало або зовсім немає інформації про обставини суперечки; в інших випадках можуть бути цілі справи або звіти з рекомендаціями або без них.

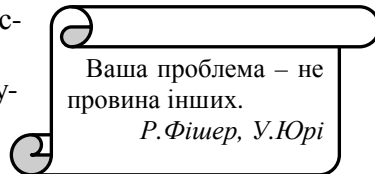
У підсумку медіатор у своїй ролі оцінювача конфлікту повинен зібрати якнайбільше даних та інформації. Цю інформацію можна здобути такими способами:

- з наявних у розпорядженні досьє або газетних статей;
- у попередніх кокусах зі сперечальниками;
- у процесі попереднього «промовляння» («вентилування»);
- під час дискусій з процедурних питань.

**2. Активний слухач** – у цій ролі медіатор повинен слухати активно, для того, щоб засвоїти як змістовну, так і емоційну складову сказаного. Активне слухання містить у собі такі компоненти:

- забезпечити зворотний зв'язок мовцеві, щоб упевнитися, що інша сторона почула та зрозуміла його;
- зворотний зв'язок може бути «дзеркальним», просто щоб дати зрозуміти мовцеві, що його почули, або впевнитися, що інша сторона теж почула, що було сказано;
- зворотний зв'язок може полягати в переформулюванні сказаного мовцем, з метою впевнитися, що мовець або інша сторона зрозуміли, що було сказано.

- відокремлювати емоції від змістовних питань суперечки;
- зауважувати, розкривати та дошукуватися до дійсних інтересів сторін;



- відокремлювати «не питання» (не пов'язані з реальними інтересами сторін) від «питань» (пов'язаних з інтересами сторін);
- допускати вираження гніву, якщо воно конструктивне;
- дозволяти сторонам «бути почутими» та надійно зрозумілими одна одною;
- встановлювати, коли сторони відчувають несправедливість або примус до угоди;
- виявляти, коли сторонам потрібно більше інформації, консультації або час подумати.

**3. Безсторонній організатор процесу** – у цій ролі медіатор має кілька функцій:

- допомога у встановленні основних правил, які ляжуть в основу процедурних угод;
- завдання тону процесу;
- допомога сторонам у досягненні процедурних угод;
- підтримка коректних відносин між сторонами;
- утримання сторін у межах процесу;
- забезпечення та підтримка психологічної задоволеності кожної зі сторін.

**4. Генератор альтернативних пропозицій** – у цій ролі медіатор може допомогти сперечальникам знайти інші рішення, які, в остаточному підсумку, можуть послужити порятунку репутації сторони.

**5. Розширювач ресурсів** – медіатор постачає учасників суперечки інформацією або допомагає їм розшукати необхідну інформацію.

Що стосується юридичних питань, медіатор повинен бути дуже обережний, щоб не давати ніяких юридичних тлумачень, роз'яснень або порад, особливо якщо медіатор – адвокат. Якщо адвокат виступає в ролі медіатора, він у жодному разі не повинен давати сперечальникам порад з юридичних питань.

Уся інформація, що надається, повинна виявляти тільки дійсні факти та не залежати від усякого роду побічної інформації, уточнень, інтерпретацій або яких-небудь сторонніх результатів. Медіатору не можна втручатися в позицію сторони, заявляючи: «Ви сказали мені, що ... Я цьому повірив, але це невірно». Медіатор повинен бути впевнений, що сторони не покладаються сліпо на його твердження, якщо є ймовірність, що вони неповні, невірні або

допускають різні тлумачення; у кожній із цих ситуацій сторонам потрібно звернутися до відповідних надійних джерел, де вони зможуть одержати вірну інформацію, роз'яснення або пораду.

**6. Випробувач реалістичності та можливості виконати** – у цій ролі медіатор виступає як би «адвокатом диявола» – захищає менш прийнятну позицію або позицію іншої сторони, випробовуючи аргументованість кожної позиції, що відстоюється стороною в ході суперечки. Ця рольова функція звичайно виконується тільки для однієї сторони в ході кокуса, щоб, не займаючи власної позиції в суперечці, дозволити стороні, що сперечається, вивчити та підготувати ту або іншу позицію. При цьому потрібно бути обережним, щоб сторона, що сперечається, не зрозуміла неправильно питання «адвоката диявола», щоб їй не здалося, що медіатор схильний до позиції, протилежної до її власної.

**7. Помічник у виробленні сторонами остаточної домовленості** – у цій ролі

медіатор повинен

Три шляхи у людини, щоб розумно чинити: перший, найблагородніший, – роздум; другий, найлегший, – наслідування; третій, найбільш гіркий, – досвід.

*Конфуцій*



упевнитися, що сперечальники точно і ясно розуміють усі умови угоди про врегулювання. Сторони, крім того, повинні бути повністю згодні з умовами угоди та здатні виконати свою частину домовленості, так щоб урегулювання залишалось міцним і не порушувалося, як тільки сторони спробують його виконати або раптом зрозуміють усі його наслідки.

Роль медіатора – не просто допомагати сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їх

домовленості були надійними та довгостроковими. Тільки в такий спосіб сторони зможуть досягти стійкого задоволення від угоди та процесу переговорів.

8. **Вчитель процесу партнерських переговорів** – у цій ролі медіатору треба вчити сторони думати, діяти та вести переговори з установкою на співробітництво.

Більшість тих, хто беруть участь у суперечці, не знають, як вести

переговори з установкою на співробітництво. Вони виступають із неправильних позицій. Намагаються застосувати «переговорні виверти», задіяти «фальшиві емоції», щоб зацькувати супротивника або змусити його прийняти їхню позицію, чи висувають надмірні вимоги в надії одержати те, чого вони дійсно прагнуть. Більшість учасників переговорів потребують навчання веденню переговорів з установкою на співробітництво та допомоги при виробленні та пошуку рішень, які б задовольняли як їхні власні інтереси, так і інтереси іншої сторони.

**Гонорар посередника** зазвичай оплачується обома сторонами в рівних частках з метою забезпечення його нейтральності. Серед виключень можуть бути трудові спори та сімейні конфлікти, коли роботу посередника оплачує одна зі сторін. У цьому випадку сторони окремо обумовлюють, що цей факт ніяким чином не повинний вплинути на нейтральність медіатора. Більшість медіаторів надають перевагу погодинній оплаті, залежно від типу конфлікту. Так, у США середній гонорар посередника складає від 85 до 500 доларів за годину із кожною зі сторін. Окрім цього організації, що надають послуги посередників у вирішенні конфліктів і спорів, іноді встановлюють окрему плату за адміністративні послуги офісу та роботу з координації справи (у середньому від 25 до 100 доларів з кожної сторони) [124, 134].

Медіатор одержує винагороду від сторін або сторони (за узгодженням сторін) на підставі договору, в якому обумовлюються розмір винагороди, порядок її виплати й умови про нерозголошення інформації, отриманої в процесі примирення сторін.

Коли людина не знає, до якої пристані направляється, для неї ні один вітер не буде супутнім.

*Сенека*

Важливо відзначити, що сприяння медіатора не виключає участі особистих представників сторін у процесі медіації. Медіатор – особа нейтральна, сторони ж попередньо повинні бути підготовлені до переговорів, заручившись детальним аналізом позиції, вираженої в юридичному висновку юриста (у випадку питань інтелектуальної власності – патентного повіреного).

Зокрема, від свого представника сторона повинна почути відповіді на такі питання:

- короткий і доступний опис правової позиції;
- сильні сторони своєї правової позиції в суперечці;
- слабкі сторони своєї правової позиції в суперечці;
- сильні сторони правової позиції опонента;
- слабкі сторони правової позиції опонента;
- краще рішення, яке можна чекати від суду;
- гірше рішення, яке можна чекати від суду;
- як на ці питання відповість опонент.

У деяких зарубіжних країнах попередні переговори з клієнтами проводить спеціально підготовлений працівник – координатор [25], що має забезпечити довіру сторін до процедури посередництва та до неупередженості медіатора стосовно справи. На практиці бажання скористатися послугами посередника виявляє спочатку лише одна зі сторін конфлікту, звертаючись до організації, яка надає відповідні послуги. Координатор має поінформувати потенційного клієнта щодо процедури медіації, зміцнити його бажання скористатися цією послугою, зібрати необхідну інформацію про конфлікт і документально оформити заявку на медіацію. Потім координатор контактує з іншою стороною (сторонами), роз'яснює їй правила медіації та пропонує скористатися такою процедурою. Це один з найвідповідальніших моментів роботи координатора, та від його вміння бути переконливим, справляти позитивне враження залежить згода або відмова другої сторони брати участь у процедурі примирення. Якщо й друга сторона згодна на медіацію, координатор оформляє заявку, оцінює справу, вибирає медіатора, який: а) має досвід залагодження таких справ; б) є безумовно не зацікавленою щодо конфлікту стороною; в) дав згоду на роботу з цими сторонами, – і пропонує

його сторонам (може пропонуватися кілька кандидатур). Якщо сторони приймають запропоновану кандидатуру медіатора, координатор узгоджує з ними місце та час проведення медіації, перевіряє готовність приміщення, зв'язується зі сторонами безпосередньо перед сеансом медіації, щоб упевнитися, що вони прийдуть, вирішує низку інших адміністративних і фінансових питань.

Спілкуючись зі сторонами, координатор дещо дізнається про них, у нього складається певне уявлення про ділові та моральні риси клієнтів. Сторони знають про це. Тож, аби вони комфортніше почували себе з медіатором, щоб ніщо не вплинуло на неупередженість медіатора, встановлюються правила, які жорстко нормують інформацію, що її координатор має надати медіаторові.

Після закінчення справи координатор дізнається у медіатора про тривалість процедури та чи було досягнуто домовленості між сторонами, а також отримує стандартний письмовий звіт медіатора щодо цієї справи (у звіті здебільшого коротко характеризуються сторони конфлікту та предмет конфлікту, з'ясовується підґрунтя конфлікту та зміст суперечки, перелічуються питання, з яких було досягнуто згоди, та питання, які залишилися нерозв'язаними, даються рекомендації на майбутнє). Від сторін координатор має отримати відгуки про роботу медіатора та їхню оцінку процесу медіації. Всю інформацію про конкретний конфлікт і процес його залагодження координатор складає в окрему справу (своєрідну «історію хвороби»), доступ до якої мають, як правило, тільки керівники організації, що здійснює посередництво, та державні контрольні органи.

На нашу думку, фігура координатора у медіаційному процесі зайва, це, так би мовити, посередник другого рівня – між посередником і сторонами суперечки, а чим більше «посередників» і письмових документів – тим більша загроза для конфіденційного процесу, що навряд чи посилить бажання людей звертатися за допомогою до медіатора.

**Етап прийняття рішення** часто супроводжується заведенням переговорів у глухий кут [26]. Одна зі сторін може це зробити спеціально з метою посилення тиску на іншу сторону, перевірки наполегливості та справжньої сили опонента. Іноді це робиться з

метою затягти час або є виявом нереалістичності цілей однієї сторони чи байдужості іншої до досягнення домовленості. Може бути, що безвихідь спричинена наявністю в сторін прихованих інтересів, які не були задекларовані, але без врахування яких згоди досягти неможливо.

У будь-якому випадку глухий кут у переговорах є перевіркою кваліфікації та гнучкості посередника. Посередник має діагностувати причину поведінки сторін, які завели обговорення в глухий кут, і використати адекватний ситуації прийом виходу з нього. Якщо час, відведений на переговори, вичерпується, посередник може виступити ініціатором компромісної пропозиції, що враховує інтереси сторін і не залишає жодну з них у положенні того, хто багато програв. Ключові питання залагоджують у кінці цього етапу.

Практика посередництва в зарубіжних країнах дала змогу сформулювати перелік засобів, за допомогою яких посередник сприяє виходу переговорів з глухого кута. Зауважимо, що варто враховувати неминучість тимчасових зупинок руху до конструктивної згоди та розглядати цей етап як особливо сприятливий для спостереження за поведінкою сторін конфлікту, для отримання нової інформації про них. Коли ж медіатор вирішить, що настав час закінчувати «танцювання на місці», він може запропонувати сторонам:

- зробити перерву та перейти до неофіційних консультацій;
- відкласти обговорення тих питань, які породжують складнощі;
- повернутися до з'ясування інтересів сторін і перевірити, чи не залишилося прихованих інтересів;
- обмінятися дрібними поступками;
- підсумувати висловлені точки зору;
- утворити підкомісії та запропонувати їм терміново опрацювати узгоджені пропозиції.

Кожна людина може помилятися, але наполягати на помилці може лише дурень.

*Цицерон*

Можна також з'ясувати в сторін, якими будуть наслідки недосягнення примирення; попросити кожную сторону оцінити позицію іншої та поцікавитись, що вона робила б на місці супротивника; запитати в сторін, чи переконані

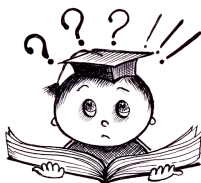
Легше пізнати помилковість, ніж відкрити істину, перше лежить на поверхні – з ним можна справитися; друге знаходиться на глибині – досліджувати його не кожному доступно.

*Й.Гете*

вони у доцільності продовження процедури примирення, чи прагнуть до з'ясування стосунків на полі бою, нагадати про всі негативні наслідки недосягнення згоди (т.зв. «кімната жахів»); розповісти випадок, коли сторони знайшли вирішення в схожій ситуації; з'ясувати, що може примусити сторону змінити свою думку з певного питання; зустрітись з кожною стороною окремо; внести пропозицію, яка може вплинути на перебіг обговорення, тощо.

Головне – сприймати глухий кут у переговорах не як свою поразку, а як ресурс нових можливостей отримання інформації й активізації сторін.

### **Запитання для роздумів:**



- ❖ Які повноваження, права, завдання та функції посередника у роботі зі сторонами конфлікту?
- ❖ Охарактеризуйте види посередництва.
- ❖ Які ви знаєте моделі посередництва, коли і яку б ви використали як медіатор?
- ❖ За якими критеріями сторони обирають собі посередника?
- ❖ Поясніть, навіщо у переговорах потрібна участь посередника?
- ❖ Якими знаннями, навичками та якостями має володіти медіатор?



## 2.5. Психологічні фактори, що погіршують медіаційний процес

Нераціональне ведення переговорів і відмова від компромісів, які представляються медіатору слушними, можуть мати різні причини, наприклад, наявний прихований інтерес, який сторона не зможе реалізувати, якщо прийме запропонований варіант. Сторона може бути ображена поведінкою іншого учасника. У цьому випадку компроміс буде припускати вибачення перед стороною, що найчастіше означає палкі суперечки та дискусії. При цьому медіатору не завжди легко визначити корені проблеми. Відшукати їх допомагають так звані відкриті питання, які вимагають розгорнутої відповіді, а не тільки ствердження або заперечення. Психологічні фактори часто стають перешкодою на шляху до компромісу, тому медіатор повинен враховувати їх у ході переговорів [198]. Основними проблемами психологічного характеру можна назвати *вибіркове сприйняття, негативну оцінку чужих пропозицій і запобігання втрат.*

1. *Вибіркове сприйняття.* Існування феномена вибіркового сприйняття підтверджують багато психологічних досліджень. Суть даного феномена полягає в тому, що якщо людина настроїлася на певний результат, вона нерідко перестає сприймати окрему інформацію. Звичайно, людям властиве бажання мати цілісне, послідовне уявлення про світ, тому вони схильні до відсівання інформації, яка суперечить даному уявленню. Аналогічно людина може фільтрувати інформацію на переговорах, якщо вона не відповідає її власному погляду на речі. Схожу картину можна спостерігати при розгляді багатьох суперечок. Сторони займають певну позицію, що характеризується негативним ставленням до супротивника. Під час обговорення суперечки вони відмовляються сприймати будь-яку інформацію, яка суперечить даній позиції. У такій ситуації медіатор повинен роз'яснити сторонам інформацію, що відхили-

Вміння спілкуватися з людьми – це товар, і я заплачу за таке вміння більше, ніж за будь-що інше в світі.

*Дж.Рокфеллер*

ється ними, у тому числі шляхом повторення фактів. Під час обговорення фактичних обставин суперечки медіатор повинен постійно звертати увагу на лакуни в аргументації сторін й аргументи іншого учасника. Цій же меті служить прохання узагальнити й оцінити позицію іншої сторони. Медіатор може запропонувати стороні висунути контраргументи. Дані заходи змушують сторону подивитися на проблему з позиції іншої сторони.

2. *Негативна оцінка чужих пропозицій.* Іншу психологічну проблему на переговорах представляє так звана реактивна оцінка. Спеціальні дослідження показали, що пропозиція, яка виходить від іншої сторони, викликає негативну реакцію. Така оцінка заснована на припущенні, що все пропоноване супротивником не має нічого вартого уваги. Та сама пропозиція, залежно від того, від кого вона виходить, може викликати різну реакцію.

Медіатор може вказати на переваги того або іншого варіанта ще до того, як стане відомо, хто є його автором. Інша можливість полягає в перерахуванні декількох схожих варіантів компромісу без вказівки на те, який з них є кращим для іншої сторони. Нарешті, медіатор може знизити несприятливі наслідки розглянутого феномена, якщо з варіанта, запропонованого іншою стороною, він висловить свою нейтральну думку.

3. *Запобігання втрат.* Психологічні дослідження показали, що люди готові піти на великий ризик, щоб запобігти втратам у їхньому розумінні, але в той же час не будуть ризикувати, щоб отримати прибуток у тому ж розмірі. Така поведінка може здатися ірраціональною. Однак даний феномен (loss aversion) відіграє певну роль і на переговорах, а тому повинен бути врахований медіатором. Наприклад, одна сторона буде боротися на переговорах до останнього, щоб уникнути сплати якої б то не було грошової суми, яку вона сприймає як втрату. При цьому втрата буде представляти абсолютно суб'єктивне поняття. Одне й те саме питання може бути по-різному оцінене різними учасниками переговорів.

Отже, втрата у даному контексті визначається залежно від очікувань і настрою сторони.

Легше зневажити вигодою, ніж відмовитися від примхи.  
Ф.Ларошфуко

Тому медіатор повинен спробувати визначити для сторін зону можливого компромісу таким чином, щоб уникнути сприйняття ними пропозицій як втрат. Для цього необхідно насамперед з'ясувати суб'єктивні установки й уявлення сторін, розкриття яких вимагає від учасників певної мужності. Витрати в минулому вже були, а тому не мають значення для визначення подальших дій. Багато ж людей, навпаки, змішуючи минулі та майбутні витрати, не бачать відмінності між витратами й інвестиціями. Щоб запобігти цьому, медіатор може вказати стороні на відмінності між минулими витратами та майбутніми інвестиціями.

Ще одним психологічним фактором, що здатний негативно вплинути на перебіг і результати медіації, є феномен «складної людини (у спілкуванні)». Тому доцільно розглянути деякі *типи складних людей* [203]:

1. *Зіпсований*

*патефон*. Це людина, яка, не звертаючи увагу на хід діалогу, постійно втручається, говорячи про одне й те саме.

Можлива реакція медіатора: «Давай ми на дві хвилини відволічемося та послухаємо тебе, щоб уже більше не повертатися до цього питання».

2. *Буркотливий* – «Це погано, і це не добре», «Так ніколи нічого не вийде» і т. ін. Він завжди всіх критикує. Реакція: «Почекай хвилю! У тебе буде ще можливість дати оцінку, коли закінчиться обговорення. Ми обов'язково тебе вислухаємо».

У всякого почуття є властиві лише йому жести, інтонація та міміка; враження про них, хороше чи погане, присмне чи неприємне, і слугує причиною того, що люди прихилиють нас до себе чи відштовхують.

*Ф.Ларошфуко*



3. *Той, хто хитає головою*, – виражає свою негативну думку без слів, одним виглядом. Медіатору варто спочатку спробувати ігнорувати таку поведінку. Якщо не виходить – можлива така реакція: «Я бачу, ти хитасш головою. Ти не згодний із цією точкою зору? Прагнеш поділитися своїми міркуваннями?». Якщо поведінка постійно повторюється – реакція: «Щоразу, коли ти хитасш головою, ти заважаєш мені говорити. Що викликає в тебе таку реакцію?» Природно, це треба запитувати тет-а-тет.

4. *Відсутній*. Сидить на останньому ряду, мовчить або читає: «А що ти думаєш із цього приводу, Іване? У тебе одна хвилинка, щоб подумати. Твоя точка зору, Таню?».

5. *Шептун* – бурмоче на вухо сусідові – «Може, ви скажете нам вголос, про що говорите? Якщо це інтимна розмова – продовжіть її за дверми цієї кімнати».

6. *Горлань* – говорить багато та голосно, відволікаючи увагу. Медіатору варто нав'язати йому свою фізичну присутність, підійшовши дуже близько. Вдруге йому цього не захочеться.

7. *Нападаючий* – постійно робить агресивні випади на чиюсь адресу. Можна встати між ним і жертвою: «Про що Ви? Роз'ясніть, що маєте на увазі». Якщо нападають на медіатора, критикують, варто попросити критика дати свою пропозицію.

8. *Перекладач* – завжди говорить за інших. Наприклад: «Ваня прагне сказати, що...». Кращий спосіб – запитати: «Іване, він вірно тебе зрозумів?».

У кримінальній медіації до початку зустрічі (медіації) правомочні органи кримінальної юстиції інформують медіатора про всі обставини, що мають відношення до справи, та забезпечують його необхідними документами. Обов'язковою умовою для початку медіаційного процесу є заява обвинувачуваного про визнання ним своєї провини та каяття у вчиненому. Однак на відміну від формальних зізнань, визнання, що випереджає медіацію, повинне обов'язково підтверджуватися сукупністю викривних доказів і перевірятися судом.

Сторони керуються насамперед уявленнями про справедливість (хоча їх домовленості, звичайно, не повинні вступати в протиріччя із законом). Тому угода сторін здатна бути більш гнучкою, ніж

судове рішення. Сторони мають можливість включити у своє рішення такі формальні та неформальні пункти, які ніколи не могли б стати частиною звичайного вироку.

Сторони краще за найбільш проникливого суддю знають свої інтереси та точніше за будь-якого експерта можуть визначити ті умови, за яких вважатимуть себе задоволеними. Важкодоступна розумінню звичайної людини офіційна судова процедура бентежить потерпілого й обвинувачуваного, не створюючи їм умов домовитися. Медіація ж ведеться звичайною мовою, а процедура тут найпростіша, причому погоджена й установа самими сторонами в межах так званої процедурної угоди. Медіація триває доти, поки не буде знайдено взаємоприйнятне рішення, яке фіксується в медіаційній (мировій) угоді, однак тимчасові межі для цього процесу повинні встановлюватися судом (зазвичай – в межах 1 місяця) і можуть бути розширені за клопотанням сторін або посередника-медіатора.

Велике значення тут має питання про стадії й етапи карного процесу, з яких справа може бути передана для присудову медіаційну процедуру. Оскільки мирова угода в дискурсивному карному процесі не є лише угодою, а припускає дійсне знання про провину як юридичну та моральну підставу для справжнього прощення та примирення, то момент перекладання процесу на альтернативні «рейки» медіації повинен визначатися констатацією судовим органом доведеності провини після розгляду представлених обвинувачем доказів. Отже, перехід процесу в форму медіації не може відбутися, принаймні, раніше пред'явлення та перевірки обґрунтованості обвинувачення на судовому слуханні в ході попереднього слідства.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Які ви знаєте фактори, здатні погіршити медіаційний процес?
- ❖ Охарактеризуйте типи «складних людей», що можуть ускладнити успішний перебіг медіації.

- ❖ Які ви можете виділити особливості кримінальної медіації?
- ❖ Як, на вашу думку, чи бувають випадки, коли медіаційний процес проходить легко і без будь-яких проблем? Чому?

## 2.6. Оцінка ефективності посередницької діяльності

Оцінюючи ефективність посередницької діяльності, потрібно використовувати кілька критеріїв [198]:

1) **Об'єктивні критерії**, що дозволяють розглядати втручання посередника як успішне:

- завершення конфлікту;
- зниження гостроти конфліктної взаємодії;
- перехід від односторонніх дій учасників конфлікту до спроб спільного пошуку вирішення проблеми;
- нормалізація взаємин опонентів.

Розум полягає не лише в знаннях, але і в умінні застосовувати знання на практиці.

*Аристотель*

2) Важливо орієнтуватися також і на **суб'єктивні показники**, які відображають ступінь задоволеності учасників конфлікту посередництвом. Для цього варто визначити, чи вважають конфліктуючі сторони, що:

- сприяючи переговорному процесу, посередник був об'єктивний стосовно опонентів;
- без його зусиль сторонам було б складно обійтися;
- досягнуті за допомогою посередника результати не є нав'язаними, а, навпаки, являють собою взаємоприйнятний підсумок.

Оцінюючи ступінь успішності посередництва, необхідно враховувати, крім того, оцінки самого посередника та зовнішніх спостерігачів.

Існує ряд факторів, що впливають на ефективність діяльності медіатора [213]:

1. Основним фактором є вмотивованість обох сторін на спільну роботу, готовність врахувати думку посередника, прийняти пропонуване ним рішення.

Коли ми думаємо, що керуємо, у більшості випадків керують нами.

*Дж. Байрон*

2. Особливості та характер діяльності третьої сторони. Серед них виділяють:

- зацікавленість третьої сторони в урегулюванні конфлікту;
- наявність знань і професійних якостей з проведення регулюючого процесу, а також здатності переконувати;
- наявність досвіду успішного регулювання конфліктів у минулому;

Емігрантку з Одеси викликали до американського суду.

- Вас обвинувачують у тому, що ви вкрали курку.

- Потрібна мені ця курка. (Перекладач для судді перекладає: «Вона говорить, що курка була їй дуже потрібна»).

- У такому випадку – заплатіть власнику 2 долари.

- Добридень, я ваша тітка! (Перекладач – судді: «Вона вас вітає й каже, що ви доводитеся їй небожем»).

- знання ситуації, обстановки, особливостей конфлікту.

3. Наполегливість у діяльності медіатора, що виявляється результативною тоді, коли розбіжності учасників пов'язані з принциповими для них питаннями, і коли напруженість конфлікту особливо висока. Виявлено, що розв'язання трудового конфлікту за допомогою медіатора більш успішне тоді, коли страйк уже йде, а не коли виникла лише його загроза. З іншого боку, встановлено, що зайве розпалювання пристрастей у ході переговорів негативно



впливає на успішність діяльності посередника.

4. Тривалість конфлікту. Затяжні конфлікти менш піддаються регулюванню, ніж швидкоплинні.

5. Характер відносин сторін. Чим складніші, напруженіші взаємини, тем менш ефективно посередництво.

6. Тактики та техніки врегулювання конфліктів, що обираються, визначаються ситуацією, а не особливостями медіатора.

Головне завдання медіатора – ширше бачення ситуації: сторони обговорюють ситуацію в цілому, а не просто висловлюють свої скарги. Кожна може торкнутися питань, які не стосуються офіційно обговорюваної проблеми, але які привели їх до необхідності медіації.

Оцінка результатів участі медіатора в розв'язанні конфліктів така: у цілому більш, ніж в 50 % випадків вона ефективна. Приблизно у чверті випадків вона ніяк не відбивається на протіканні конфлікту, а в 10 % – відзначається негативна тенденція.

Аналіз наявних матеріалів, публікацій у засобах масової інформації, стенограм нарад, вражень учених дозволяє виділити ряд негативних обставин, що знижують ефективність процесу переговорів:

- нерідко загальний невисокий загальнокультурний рівень учасників, слабка знання визнаних стереотипів цивілізованої поведінки, особливостей етики міжособистісного спілкування, що утруднює встановлення довірчих і продуктивних відносин між особами, що ведуть переговори;

- невміння знижувати емоційний фон обговорення спірних питань, «випустити пару» в найбільш експансивних учасників переговорів; звідси – квапливість, «перескакування» з одного питання на інше, дискретність, незавершеність обговорення позицій;

- відсутність здатності повністю вислухати конфронтуючу сторону, суть її умов, систему доказів і спростувань, усю її аргументацію, логіку міркувань, зрозуміти до кінця, чого вона домагається по суті;

- нерозуміння важливості подумки встати на позицію конфронтуючої сторони й усвідомити мотиви її вимог, можливі



способи їх задоволення в ході переговорів, прийнятні для обох сторін;

- висування як предмету суперечки явно неприйнятних вимог, що не враховують меж компетенції та можливостей іншої сторони, апеляція до вищих інстанцій у випадках, коли можна розв'язати питання на більш низькому рівні;

- поширеність «заборонених прийомів» ведення дискусії, перехід «на особистості», відсутність заздалегідь обговорених процедур діалогу та його тимчасових характеристик, визнаних сторонами «правил гри», що допомагає ввести обговорення в русло ділового обговорення спірних проблем;

- недооцінка прямих переговорів сторін в особливо гострих конфліктних ситуаціях, коли роль посередника критикується обома сторонами, що нерідко приводить до непотрібного загострення ситуації, до її ескалації, оскільки переговори ускладнюються ефектом «зіпсованого телефону», викривленням інформації в ході багатобічних переговорів;

- відсутність почуття моральної відповідальності за виконання досягнутих домовленостей: погодимося, «а там видно буде, зважаючи на обставини», – невмотивована відмова від погоджених рішень, відсутність стабільності в цій стадії договірної практики.

Ефективність медіаторства аналізували К.Крессель і Д.Пруїт, наводячи такі аргументи позитивного ефекту медіаторства:

- задоволеність користувачів (яка, згідно літератури, складає 75 % і вище) більша, ніж після суддівства чи арбітражу;

- розмір згоди (відсоток випадків, коли в результаті медіації була вироблена угода, високий);

- ступінь компромісу значна, тоді як рішень типу «все-або-нічого» – менше, порівняно із суто юридичними процедурами;

- зменшення вартості, порівняно із судовими зборами; зменшення затрат зацікавлених сторін.

Сумніви та негативні дані стосовно ефективного медіаторства такі:

- розміри врегулювання – відсоток випадків урегулювання при медіації менший, ніж у суді (біля 50 %);

- міцність урегулювання (остаточність угод);
- зменшення судових відстрочок і невиконань (заборгованостей) – обсяг справ, що проходять через медіаторство, складає лише незначний відсоток від загального обсягу судових справ;
- поліпшення постдискусійного клімату стосунків – відбувається не завжди.

Обмеження використання медіаторства, на думку Рубіна, полягає у тому, що: втручання третьої сторони порушує певну стабільність всередині діади, що містить небезпеку; третя сторона може мати власні інтереси в цій ситуації, наприклад, зберегти свою позицію посередника, що може вплинути на процес розв'язання конфлікту; втручання третьої сторони і засоби, що використовуються нею, можуть привести до укладання угод, які швидше будуть результатом зовнішнього впливу, ніж внутрішньої мотивації учасників ситуації, що може вплинути на міцність цих угод; медіаторство потенційно небезпечно з точки зору неадекватного застосування засобів втручання (можуть посилити конфлікт).

На думку Кресселя і Пруйт, «чим гірший стан стосунків сторін, тим більш песимістичні перспективи, що медіація буде успішною», тобто успішність результату переговорів можна спрогнозувати на основі здатності сторін до кооперації одна з одною.

Другим фактором ефективності медіації є мотивація сторін до врегулювання розбіжностей і прийняття угоди.

Третім – є довіра сторін до медіаційного процесу.

Наступний – характеристика самого медіаційного процесу, діяльність медіатора [38, с.311].

Завершуючи медіаційний процес, медіатор і сторони мають визначити, як вони будуть контактувати, якщо виникнуть додаткові проблеми. У пориві добрих почуттів, що цілком можливо наприкінці медіації, учасники часто стверджують, що більше проблем між ними не виникне. Тоді медіатор повинен виявити, чи будуть вони відвідувати один одного, обмінюватися листами, домовлятися по телефону або й скористаються послугами посередника. Цей запобіжний захід життєво важливий. Він дає людям привід і спосіб того, як в майбутньому залагодити питання, що їх

турбують, з іншою стороною. Цей пункт угоди також допоможе медіаторам, якщо сторони пізніше прийдуть зі скаргами на те, що інша сторона не дотримується умов угоди. Якщо ви запитаете їх: а чи пробували вони поговорити з іншою стороною, і одержите негативну відповідь, ви можете спонукати їх скористатися своєю угодою та спочатку спробувати прямо звернутися за вирішенням цієї проблеми до протилежної сторони.

Наприкінці медіаційного процесу настрій може бути піднесений, може бути навіть ейфорія. Іноді, навпаки, учасники можуть відчутти себе виснаженими або втратити всяку надію – навіть якщо з погляду медіаторів вони досягли гарної угоди. І це саме час вербалізувати почуття, сказати про них і підвести процес до позитивного завершення. Медіатору варто також похвалити учасників медіації за їхню важку роботу, їх готовність зустрітися та поговорити відверто, і за все інше, що заслуговує на похвалу. Якщо вони не дійшли згоди, потрібно сказати про ті позитивні зрушення та здобутки, яких вони все-таки досягли.

З погляду Аніти фон Хертел [20], медіаційна дія може розвиватися по шести сценаріях:

### ***Класична медіація***

Класична медіація починається з угоди сторін і завершується підлягаючим виконанням договором. Вона доповнює можливості судового регулювання, розплутує конфлікт, налагоджує зв'язки між сторонами та приводить сторони до згоди.

### ***Внутрісистемна медіація***

Медіатор підтримує сторони як третя особа, але є частиною конфліктуючої системи. Наприклад, внутрісистемним медіатором виступає директор з персоналу, який допомагає розв'язати конфлікт між двома співробітниками.

### ***Ноу-хау для комплексних випадків***

При класичній і внутрісистемній медіації передбачається, що конфліктні сторони відомі, і вони прагнуть розплутати ситуацію. Але іноді потрібно набагато більше, ніж звичайна медіація. Часто сторони не готові до участі в медіації, не знають, що є частиною якоїсь суперечки, не визнають свою участь у конфлікті. Медіація в цьому випадку проходить складно, крізь нерозуміння, досаду та

недовіру. В таких випадках медіатори застосовують творчі методи вирішення конфлікту. Робота медіатора в таких випадках відрізняється від класичних процедур і підходить тільки для цих конкретних клієнтів.

### ***Адвокатське посередництво***

Медіатором фактично виступає адвокат або адвокати сторін. Адвокат працює в цьому випадку як юрист і як посередник. Він ставить запитання як медіатор і регулює обговорення спірних питань. Фактично він допомагає своєму клієнтові досягти довгострокової вигоди від взаємодії з другою стороною конфлікту. Така робота вимагає від адвоката величезної компетенції. Такий адвокат досягає для свого клієнта більшого.

### ***Посередництво в переговорах***

У будь-яких переговорах є головна мета. У більшості переговорів головна мета – домовитися з партнером. У медіації головна мета – також домовитися з партнером. Медіатор може внести в переговори гумор, нові ідеї, опис процесу збоку. Медіатор помітить і відзначить позиції сторін, їх інтереси та можливості.

### ***Osamaru - робитися (ставати) країце (з японської)***

Якщо Ваш партнер по конфлікті ще не готовий до медіації та бесіди з Вами, гарним вибором може стати робота над собою з коучером (індивідуальним тренером) або медіатором. Зміна себе теж може стати засобом приглушення конфлікту. Робота над конфліктом ведеться без вашого партнера по конфлікті. Це допомагає змінити Вашу поведінку в конфлікті – і як наслідок – змінює всю ситуацію. Це може допомогти, якщо інші способи медіації застосувати неможливо.

Коротко підсумуємо сказане вище. Отже, сучасний метод медіації найчастіше працює так:

1. Сторони зустрічаються разом з медіатором. Після того, як медіатор запрошує кожного зайняти місце та

Розумні поради й посередництво осіб, відзначених суспільним дорученням, могли б усувати або на початку припиняти багато судових справ способом примирення.

*М.М. Карамзін*

роз'ясняє їм правила процедури, кожна сторона представляє свою позицію. Медіатор, уже знайомий з базовими позиціями сторін за інформацією, попередньо наданою сторонами, може ставити запитання та давати коментарі, щоб досягти впевненості сторін у тому, що він правильно розуміє їхні позиції. Часто це досягається шляхом перефразування заяви з різних точок зору. Це також дозволяє сторонам подивитися на предмет з позиції, яка могла ними раніше не розглядатися. Кожній стороні надається можливість поставити запитання та зробити коментарі після того, як висловилося інша сторона.

2. Сторони розділяються та займають різні приміщення – зазвичай це дві розташовані поруч кімнати з умовами, значно більш комфортними, ніж зал судового засідання. Медіатор зустрічається з кожною стороною окремо, допомагає їм переглянути та проаналізувати справу, потім одержує повноваження донести інформацію та пропозиції до іншої сторони, і так багаторазово. Медіатор не обов'язково шукає якесь законодавчо обгрунтоване рішення. Замість цього розглядаються інтереси, потреби, турботи обох сторін і потім розробляються для того, щоб усі потреби були задоволені як можна повніше. Не дивно, що коло потенційних рішень виходить за межі всіх очікувань у цьому унікальному живому, синергетичному процесі.

3. Сторони рухаються до рішення, майже ніколи не зустрічаючись, поки не приходить час підписувати угоду. Письмова угода є часто практичною метою медіації, але не обов'язково кінцевою та найважливішою. Як би то не було, після того, як вона буде складена та підписана сторонами, вона стає зобов'язуючим документом. Найчастіше, в медіації беруть участь юристи, адвокати сторін.

Виділяють такі **рівні складності** медіації [184]:

- робота другим медіатором з двома учасниками;
- робота другим медіатором більш, ніж з трьома учасниками;

- самостійна міжособистісна медіація з двома учасниками;

У людини немає часу, щоб  
півжиття витратити на  
сварки.

*А.Лінкольн*

- самостійна міжособистісна медіація з трьома учасниками;
- ко-медіація з двома учасниками або медіація в суді, арбітражі через представника (адвокат, юрист);
- медіація з п'ятьма учасниками або така, що триває від 1 до 3-х сесій, медіація з порядком денним більш, ніж з 10-ти пунктів. Медіація в умовах психологічної неадекватності;
- ко-медіація, з трьома учасниками або медіація тривалістю більше п'яти сесій, міжсекторна медіація (державна – бізнес – суспільні об'єднання);
- групова медіація або медіація в умовах культурних, конфесійних відмінностей, з більш, ніж трьома учасниками або така, що триває більше однієї сесії;
- багатоступінчасті медіації соціально-економічні, медіації на федеральному або регіональному рівні, медіації на рівні керування галузями або у великих компаніях, медіації перехідні в переговори та навпаки, медіації в межах конфліктологічного керування, медіації в колективних трудових суперечках;
- міжнародна медіація або медіація в кризових ситуаціях, за участю перекладачів (міжнародних конфліктів, політичних конфліктів, збройних зіткнень, теракту).

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Які критерії оцінювання ефективності посередницької діяльності ви знаєте?
- ❖ Розкажіть про фактори, що впливають на ефективність діяльності медіатора.
- ❖ Що вам відомо про негативні обставини, що знижують ефективність процесу переговорів?
  - ❖ Які ви знаєте сценарії медіації?
  - ❖ Охарактеризуйте рівні складності медіації, відповідно до сфери їх застосування.

## 2.7. Принципи медіації

Моделей медіації у світі відомо безліч. Але основним для всіх моделей є те, що в кожній із них повинні дотримуватися основні **принципи** медіації.

Насамперед, відзначимо ті з них, які одночасно являють собою найважливіші принципи медіації. До таких відносяться:

- **добровільність** – сторони вступають у процес медіації добровільно, а медіатор вільно вибирається. За загальним правилом, сторони не можна примусити до участі в примирливій процедурі. При цьому всі рішення ухвалюються тільки за взаємною згодою сторін, і кожна зі сторін у будь-який момент може відмовитися від медіації та припинити переговори. Виключенням є випадки, коли угодою сторін або законом передбачена обов'язкова спроба примирливої процедури. Однак участь не припускає зобов'язання примиритися, а потрібно тільки сумлінно розглянути варіанти примирення й утриматися від судового розгляду даної справи протягом певного строку. Перш ніж починати медіацію, медіатор обов'язково обговорює питання добровільності з кожною зі сторін;

- **рівноправність сторін** – жодна з них не має ніяких особливих переваг. Усім учасникам переговорів при медіації надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний переговорів, оцінювати прийнятність пропозицій та умов угоди і т. ін.;

- **конфіденційність** – і сторони, і медіатор зобов'язуються не розповсюджувати, не цитувати, не переказувати третім особам чи використовувати іншим чином інформацію (письмову, усну, пряму чи опосередковану), яка стала відома в процесі медіації. У більшості західних країн конфіденційність медіації захищена законом, який також визначає припустимі виключення (наприклад, у випадку, коли медіатору стало відомо про факти насилля над дітьми чи про підготовку злочину). Приховування медіатором здійснених злочинів чи таких, що готуються і стали відомі йому в ході процесу, неприпустимо. За загальним правилом, примирливі процедури від початку та до кінця конфіденційні. Сам факт проведення примирливої процедури під час відсутності згоди сторін про інше повинен

бути невідомий особам, що не беруть участь у процедурі. Зміст мирової угоди може бути відкрито тільки у випадках, установлених законом, зокрема, для цілей її виконання. Під час відсутності положень закону про конфіденційність примирливих процедур сторонам потрібно передбачати відповідну умову в своєму договорі. Дотримання конфіденційності медіаційного процесу – безумовне. Медіатор не має права повідомляти одній зі сторін інформацію, яку він одержав від іншої сторони в процесі індивідуальної бесіди, без спеціального дозволу. Медіатор не може виступати в якості свідка, якщо справа все-таки буде передана в суд;

- **щирість намірів сторін щодо вирішення суперечки** – сторони прагнуть взаємовигідного вирішення непорозумінь, а не «перемоги за будь-яку ціну», помсти чи якихось маніпуляцій з фактами, інформацією тощо;

- **сумлінність, нейтральність і неупередженість посередника** – медіатор діє однаково в інтересах обох сторін і не повинен мати особистої зацікавленості в певному варіанті вирішення конфлікту. Він не може бути особою, залежною від якої-небудь зі сторін або такою, що має різний ступінь впливу на сторони (якщо сторони не домовилися про інше). Найкраще, коли функції посередника виконує нейтральна, незацікавлена у результатах переговорів, сторона, яка користується найбільшою довірою в обох учасників переговорів. Нейтральність посередника полягає в забезпеченні збалансованості власної поведінки (наприклад, крісло медіатора повинне перебувати на рівній відстані від кожної зі сторін), у дотриманні черговості постановки сторонам питань, у рівності часу роботи зі сторонами; у дотриманні принципу незасудження. Це не виключає, що посередник може взяти на себе частину відповідальності за успіх або провал переговорів. Медіатор повинен зберігати безстороннє ставлення до кожної сторони та забезпечувати їм рівне право на участь у переговорах. Посередник не має права ні словом, ні жестом, ні яким-небудь знаком показувати переваги жодної зі сторін. Посередник не повинен критикувати дії однієї зі сторін у присутності іншої сторони. Хоча медіатор, як будь-яка жива людина, може мати свої почуття й оцінки із приводу правильності або справедливості поведінки кожної зі сторін, симпатії або



упередження по відношенню якоїсь із них, усі ці моменти він зобов'язаний залишати за межами процесу медіації. Посередник повинен бути впевнений, що сторони не покладаються сліпо на його твердження. Він не має права оцінювати позицію сторін, не має права інтерпретувати документи. Якщо медіатор почуває, що йому важко зберегти нейтральність і що йому не вдається позбутися виникаючих у нього емоційних оцінок, він має відмовитися від ведення процесу;

- **правомочність** – на переговорах присутні тільки ті особи, які уповноважені приймати рішення з питання, що розглядається;

- **повний контроль сторін за результатами процедури** – ніхто не може нав'язати сторонам суперечки своє рішення в ході примирливої процедури;

- **неконфронтаційний характер переговорів, атмосфера довіри та взаємоповаги, підтримувана посередником.** Одним з найважливіших завдань посередника є підтримка конструктивного характеру переговорів зі збереженням емоційно-психологічного благополуччя залучених у суперечку сторін. Саме тому посередник має право вимагати від сторін надати йому право керування ходом процесу й установлення «правил гри»;

- **відсутність зацікавленості в конфлікті** – медіатори не проявляють зацікавленість у конфлікті як під час, так і після медіації. Це гарантоване тим, що без згоди всіх сторін, вони в результаті не встановлюють професійні стосунки з однією зі сторін у справах за умови, якщо це може підняти законні питання цілісності процесу медіації;

- **велике коло можливих взаємоприйнятних рішень суперечки** – головною перевагою примирливих процедур перед судовим або третейським розглядом виступає той факт, що сторони можуть погодити будь-яке законне рішення суперечки, що відповідає їхнім інтересам. Саме тому примирливі процедури бажаніші у випадку, якщо в даній правовій системі судова система працює ефективно;

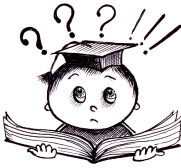
- **гнучкість процесу** – медіатори дотримуються основної структури процесу медіації, але не відповідають їй у деталях;

- медіація в різних, у тому числі кримінальних справах має бути **доступним** заходом;

- медіація в кримінальних справах має бути **допустимою на будь-якій стадії правосуддя**;
- медіація **незалежна й автономна** в межах кримінальної юстиції.

Реалізувати ці принципи в реальному процесі медіації аж ніяк не просто, тому що кожна зі сторін може спробувати залучити на свою сторону медіатора, зробивши його об'єктом маніпулювання; залякати, щоб схилити його на свою сторону та використовувати цю перевагу в своїх корисливих цілях; зняти із себе відповідальність за ухвалене рішення, переклавши її на медіатора, і залишити за собою право в майбутньому порушити його. Тому медіатор повинен добре володіти технікою посередництва й безумовно виключати можливість усякого роду маніпуляцій собою.

### **Запитання для роздумів:**



- ❖ Яких основних принципів необхідно дотримуватися медіатору? Чому?
- ❖ Чи могли б ви розподілити наведені вище принципи медіації на дві групи: основні та додаткові? Як цю дію обґрунтувати? Чому?
- ❖ Який з принципів, якби ви були медіатором, ви вважали б за найважливіший? Поясніть.
- ❖ Що допомагає медіатору реалізувати ці принципи у своїй роботі?

## **2.8. Переваги та недоліки медіації**

До **переваг медіації** перед іншими способами розв'язання конфліктів варто віднести:

- право сторін вибрати медіатора;
- економію часу, сил, здоров'я – розбіжності вирішуються значно швидше, ніж на судовому розгляді;
- медіація може бути легко підлаштована під потреби учасників і може враховувати емоційні й особисті аспекти суперечки;

- зниження вартості процесу вирішення суперечки – медіація, як правило, дешевша та доступніша від судового порядку вирішення суперечки;

- можливість впливати на результат – більший ступінь контролю сторін за процесом урегулювання суперечки;

- гнучкий шлях до взаємовигідного результату; медіація орієнтована не стільки на конфлікт (з'ясування хто правий, а хто винуватий) або на виграш, скільки на конструктивний пошук рішень;

- ефективність – творче рішення або компроміс можуть стати частиною урегулювання конфлікту;

- приватність – на процесі медіації можуть бути присутніми тільки конфлікуючі сторони та їх представники; посередник буде тримати в секреті всі розмови й усю інформацію; посередництво – приватна справа, воно дозволяє бути щирим і зберігає репутацію та реноме, не робиться ніяких публічних записів, якщо тільки сторонам не знадобиться довести свою угоду до розгляду в судовому порядку, як, наприклад, при розлученні;

- конфіденційність процедури – закрита форма процесу, конфлікт не розголошується; інформація, яка розглядається в процесі медіації, не може бути розголошена де-небудь, навіть у суді; усе залишається між сторонами та посередником;

- баланс інтересів – інтереси обох сторін визнаються рівнозначними за важливістю;

- у порівнянні із силовими методами рішення суперечки, медіація дозволяє збалансувати інтереси обох сторін, щоб зберегти значимість обох сторін і уникнути несприятливих наслідків у майбутньому; можливість збереження та відновлення добрих ділових стосунків з партнерами у майбутньому;

- добровільність рішень – ніхто не примушує жодну зі сторін ні до участі в медіації, ні до якого-небудь рішення; при медіації реалізується принцип свободи особи, оскільки рішення ухвалюється добровільно, а не нав'язане ззовні; спілкування в ході медіації відбувається на основі взаємоповаги і є безпечним для кожного його учасника;

- взаємну вигоду та зацікавленість сторін в реалізації ухваленого рішення як гарантію виконання рішення (у випадку успішної

медіації); посередництво – це процес, при якому сторони керують і володіють як самим процесом, так і його результатом, – угодою, нічого не вирішується без їх згоди; посередництво націлене на задоволення інтересів кожної зі сторін і звичайно приводить до ситуації обопільного виграшу для кожної сторони;

- угода, досягнута сторонами за допомогою медіації, має таку ж силу, як і будь-який інший договір між сторонами;
- досягнуті домовленості, як правило, більш довговічні та відповідають реальному стану речей, що не тільки сприяє їх реалізації, але й робить їхнє здійснення обопільно прийнятним і природним кроком;
- посередництво орієнтоване скоріше на те, що кожна зі сторін розуміє під справедливістю, ніж прямо на юридичні закони, прецеденти та правила;
- ризик посередництва мінімальний, оскільки кожна сторона в будь-який момент може відмовитися від процесу;
- психологічний комфорт учасників у зв'язку з відсутністю змагальності сторін; контроль над психологічним кліматом з боку медіатора; зняття емоційної напруги в даному конфлікті;
- можливість попередити виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Досвід Українського центру порозуміння (УЦП) свідчить, що в 65 % угод про примирення сторони дотримуються всіх домовленостей, тоді як середньостатистично судові рішення щодо відшкодування збитків потерпілому виконуються лише на 12 % – красномовні показники. Причини їх, вочевидь, варто шукати й у способі реагування держави на злочин, впроваджувати альтернативні способи рішення суперечок і конфліктів, у тому числі й кримінальних, де роль медіації може виявитися непересічною.

Навіть незначна за обсягом практика застосування відновних процедур у нашій країні засвідчила, що медіація в кримінальному судочинстві має багато переваг, порівняно із загальним судовим порядком розв'язання «кримінально-правових конфліктів».

Зокрема, до переваг медіації при розв'язанні кримінального конфлікту варто віднести:

- процедура медіації оптимізує судовий процес, вона звільняє суддів від навантаження у зв'язку з розглядом справ невеликої

тяжкості та надає можливість зосередитися на більш серйозних справах, а також пришвидшує процес розгляду справ у суді; судді звільняються від роботи з емоціями;

- медіація дає можливість зменшити кількість

Суд не кращий, ніж кожний... з вас, хто сидить переді мною в цьому журі присяжних. Суд розсудливий лише настільки, наскільки розсудливе його журі присяжних, а журі розсудливе лише настільки, наскільки розсудливі [люди], з яких воно складається.

*Харпер Лі*



апеляційних і касаційних скарг, збільшується довіра

суспільства до суду, до правосуддя як до такого;

- зменшиться кількість осіб, які знаходяться в місцях позбавлення волі;
- вона дає можливість для жертви та правопорушника самим брати участь у вирішенні власної справи та впливати на ухвалення вироку активно; таким чином, кожна зі сторін має певні переваги;
- для правопорушника медіатор дає можливість уникнути розголосу через те, що процедура медіації є конфіденційною;
- медіація надає можливість сторонам впливати на рішення, що приймається в справі, допомагає зняти емоційне напруження;
- медіація дає можливість винному повернутися до нормального життя й таким чином у значно більший мірі дозволяє виконати реабілітуючу функцію правосуддя;
- потерпілий відчуває підтримку, що він не є покинутим;
- більш ефективно вирішення проблеми відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди; зняття емоційної напруги в даному конфлікті;
- у потерпілого з'являється можливість не лише отримати компенсацію чи визначити її характер, а й зрозуміти, що значить

злочин для того, хто його здійснив; після цього стереотипи змінюються, а страх зменшується;

- у потерпілих з'являється можливість побачити реальних людей, які з перших вуст розкажуть кримінальнику про наслідки злочину;
- підвищується роль громадськості, участь громадськості в таких реабілітаційних процесах; відбувається гуманізація суспільних відносин, ліквідація конфліктів як в окремому місті, так і у цілому в суспільстві.

Проте, поряд з перевагами варто зауважити і певні (часто – суб'єктивні) *недоліки*, властиві медіаційному процесу, зокрема, такі:

- сторони ніхто не може змусити скористатися посередництвом, продовжувати його або погодитися з його результатом, або хоча б спробувати це зробити;
- посередництво не панацея й може виявитися невідповідною процедурою для деяких конфліктуючих сторін і деяких суперечок;
- втручання медіатора порушує певну стабільність усередині діади конфліктуючих сторін;
- медіатор при всій своїй нейтральності може мати свої власні інтереси в конфлікті, наприклад, прагнення зберегти свою позицію посередника;
- втручання медіатора та використання ним засоби можуть привести до створення угод, які будуть скоріше результатом зовнішнього впливу, ніж внутрішньої мотивації учасників ситуації, що може позначитися на міцності цих угод;
- існує потенційна небезпека неадекватного застосування засобів втручання медіатора, що може привести до інтенсифікації конфлікту.

Отже, *посередництво* ефективне не у всіх суперечках. Воно особливо бажане, якщо:

- у майбутньому сторони можуть мати тісні ділові або особисті відносини;
- сторони не зацікавлені в публічному розгляді;
- судові рішення з даної справи швидше за все буде оскаржено;
- суперечка дуже складна у фактичному або юридичному плані;

- суперечка торкається чутливих для бізнесу питань;
- сторони з певних причин не бажають, щоб їх суперечку розглядав суд (строки розгляду справи надмірно великі; витрати на розгляд, у тому числі на оплату послуг адвокатів, можуть звести нанівець перемогу в процесі; результат розгляду непередбачений).

Аналіз переваг і недоліків процедури медіації варто завершити її порівнянням із судовим розглядом, що з усією очевидністю свідчить про істотні переваги посередництва, які полягають у наступному:

- певна універсальність процедури медіації, за допомогою якої можна врегулювати й особисті, й ділові конфлікти;

- на відміну від судового розгляду, вступ обох сторін у процес медіації є добровільним, а медіатор – вільно обраний сторонами;

- у судовому засіданні рішення зі спірного питання ухвалює суддя, у медіації ж сторони самі виробляють і ухвалюють рішення. Медіатор ніяких рішень із приводу спірного питання не ухвалює й не дає ніяких рекомендацій;

- гнучкість процедури дозволяє прийти сторонам до компромісного рішення, на відміну від судового рішення, яке обов'язкове до виконання для обох сторін, навіть у випадку незадоволення однієї з них. У медіації ж нічого не вирішується без згоди обох сторін, що сперечаються. Усі рішення в ході медіації з'являються не як нав'язана ззовні воля, а як результат їх власної, в остаточному підсумку, спільної роботи. Вони ж добровільно беруть на себе обов'язки виконувати прийняті ними спільно рішення, тоді як зовнішнє рішення конфлікту в межах судової системи має низький рівень прогностичності;

- ризик медіації мінімальний, оскільки кожна сторона має право в будь-який момент відмовитися від продовження переговорів;

- медіація, на відміну від судового засідання, проходить конфіденційно, тому сторони уникають небажаного публічного розголошення конфлікту;

- процес медіації нетривалий, до того ж менш затратний, ніж традиційні судові процедури;

- нарешті, під час медіації учасники конфлікту не втрачають контролю над ситуацією – на відміну від того ж судового розгляду,

де ніхто не може гарантувати, що воно закінчиться у вашу користь. Медіація не має обов'язкової сили дії, сторони контролюють ситуацію доти, поки не знайдуть рішення. Якщо ж учасники конфлікту не прийдуть до згоди, то вони не втрачають свого права на судовий захист або на розгляд суперечки в арбітражі.

Увесь кримінально-судовий інструментарій спрямований, насамперед, і по своїй суті на те, щоб виявити правду. Мова йде про те, щоб об'єктивно довести, чи були взагалі та наскільки, якщо були, порушені діючі правові норми. Якщо порушення вдасться довести, то, відповідно, і вибирається покарання, а якщо ні, то обвинувачуваний повинен бути виправданий.

При цьому потерпілий або жертва виступають лише в якості свідка, лише як допоміжний матеріал у процесі доказу. У центрі судового розгляду перебуває не сам по собі конфлікт між особами, що беруть участь в ньому, а конфлікт між правопорушенням і діючими правовими нормами. При цьому найчастіше суд не вирішує конфлікт, що виникає між людьми, а лише закріплює якийсь стан справ; медіація ж – це те, що остаточно вирішує суперечку, адже в будь-якій судовій справі з боку переможеного виникає певний супротив і невдоволення. Як наслідок, суперечки вирішуються лише формально, а на практиці не відбувається жодних зрушень. Натомість медіація повністю ліквідує спір.

Нижче у таблиці за певними критеріями (зліва) порівнюються три способи розв'язання конфлікту: судовий розгляд, арбітражний суд та медіація [125].

**Таблиця 2.2**

**Способи розв'язання конфлікту**

<i>Критерій</i>	<b>Посередництво (медіація)</b>	<b>Арбітраж</b>	<b>Судовий розгляд</b>
<i>Прийняття рішення</i>	Сторони	Арбітр	Суддя
<i>Процес</i>	Неформальний	Частково формальний	Формальний
<i>Час</i>	Від 1-3 днів до місяця	3-6 тижнів	2 роки і більше



<i>Критерій</i>	<b>Посередництво (медіація)</b>	<b>Арбітраж</b>	<b>Судовий розгляд</b>
<i>Ціна</i>	Низька	Середня	Досить висока
<i>Публічність</i>	Конфіденційна процедура	Як правило, конфіденційна	Публічна процедура
<i>Правила поведінки</i>	Встановлюються перед процесом	Неформальні	Чітко визначені процедурою
<i>Відносини між сторонами під час розгляду</i>	Співпраця	Антагонізм	Антагонізм
<i>Принцип вирішення спірного питання</i>	Досягнення угоди / Примирення. Перемога для всіх.	Змагальність. Перемога для одної сторони – поразка для іншої.	Змагальність. Правий і винуватий.
<i>Орієнтація розгляду</i>	На майбутнє	На минуле	На минуле
<i>Матеріальний результат</i>	Кожна зі сторін у вигаді	Одна з сторін зазвичай у прогаді	Одна з сторін зазвичай у прогаді
<i>Емоційний результат</i>	Зазвичай, зняття емоційної напруги та можливість зберегти стосунки в майбутньому	Зазвичай, зберігається емоційне напруження та відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє	Зазвичай, загострюється емоційне напруження та відсутність можливості зберегти стосунки на майбутнє

На відміну від традиційної судової процедури, ціль медіації не в тому, щоб визначити правого та винуватого в конфлікті, а в тому, щоб привести сторони до взаємоприйнятної угоди. Медіатор приводить сторони до угоди, але в жодному разі не виносить власного судження про суть суперечки, не видає ніяких рішень або висновків, на відміну від судді.

Сторони конфлікту самостійно вибирають медіатора, який не ухвалює остаточне рішення для сторін, а сприяє розв'язанню

конфлікту шляхом організації та ведення переговорів таким чином, щоб сторони конфлікту самостійно прийняли обопільне рішення зі спірного питання. У суді сторони не вибирають суддю, а рішення є обов'язковим не тільки для сторін суперечки, але й для всіх органів державної влади й органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, посадових і службових осіб.

Будь-яка судова процедура – процес тривалий і малоприємний. Судовий розгляд має три головні недоліки. Перше – це те, що він насильний, а це породжує проблеми з виконанням рішення. Друге – це те, що правове регулювання через суд іноді обходиться дорожче, ніж результат. І третє, сторони не беруть ніякої участі в творенні кінцевого результату. Тому закономірне звертання людей до АВС.

Першими ознаками того, що люди шукають альтернативні способи вирішення суперечок, є зростання кількості звернень до третейських судів. Це недержавні органи, які свої вердикти виносять не від імені держави, а від власного імені. Усе третейське судочинство засноване на довірі сторін до конкретної людини, яка має гарну репутацію, спеціальну освіту та здатна зважено розсудити конфлікт. Єдина обов'язкова вимога – щоб кандидатура третейського судді була схвалена як позивачем, так і відповідачем у цивільній справі. Тільки в цьому випадку рішення такого судді визнається легітимним і може бути передане на виконання до державної виконавчої служби. Але поряд із сильними сторонами, третейські суди мають і слабкі: зменшити вірогідність заангажованості особи, яка приймає рішення, майже неможливо.

Порівнюючи медіацію із третейським судом, стає видно: третейський суддя часто пропонує угоду, яка або ухвалюється, або відхиляється учасниками конфлікту. У медіації рішення виробляють і ухвалюють зацікавлені сторони (медіатор відповідає лише за процедуру). Причому, рішення перевіряються на реалістичність їх виконання та практичні наслідки не тільки учасниками медіації. Усі, на кому може відбитися результат домовленостей, беруть участь в експертизі таких рішень. Звідси, «вага» рішення в медіації стає набагато більшою. Крім того, медіація – більш універсальний спосіб розв'язання суперечок, оскільки застосовується й у кримінальному судочинстві.

Після посередництва сторони зможуть співпрацювати надалі, а після судового розгляду – навряд. Тут мала ймовірність недотримання досягнутої угоди в порівнянні з рішенням, винесеним суддею або арбітром, оскільки сторони є «співавторами» цієї угоди.

У медіаційному процесі усувається ризик винесення несприятливого судового рішення та пов'язаних з ним преюдиції, штрафних санкцій, судових витрат, а також негативної репутації. Медіація спрямована на мінімізацію матеріальних і моральних втрат усіх учасників конфлікту та, при необхідності, їх задовільне й комфортне співіснування надалі. Замість пошуку винних і доведення своєї правоти, медіатор настроює сторони на спільне вирішення проблеми. Одним з найважливіших відмінностей медіації від судового розгляду є причетність кожної зі сторін до процесу вироблення рішення. У ході врегулювання суперечки за допомогою медіації рішення ухвалюють самі його учасники, а медіатор, керуючи при необхідності ходом процедури й незмінно залишаючись нейтральним стосовно сторін, підтримує їх у пошуку шляхів досягнення взаємоприйнятої угоди. При цьому сам процес переговорів завжди залишається прихованим від сторонніх очей і не розголошується. Стійкість мирової угоди досягається за рахунок орієнтування на інтереси кожної сторони.

На відміну від судового розгляду, у якому оцінюються лише минулі дії сторін, медіація дозволяє сторонам *дивитися вперед* і оцінити ситуацію з точки зору їх поточних і майбутніх інтересів, а не лише юридичної оцінки фактів.

Сучасне українське карне судочинство є у своїй основі каральним: діє принцип невідворотності карного покарання, незалежно від того, чи визнав свою провину обвинувачуваний, чи покався в здійсненні протиправного діяння, чи загладив заподіяну шкоду, чи вибачився перед потерпілим, примирився з ним, у діючій в Україні системі правосуддя. Інтереси ж потерпілого при цьому практично не беруться до уваги. Результатом процесу доказування є істина або, іншими словами: те, що визнає суд, і є істина.

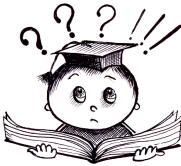
Але в деяких випадках **конфлікти краще вирішувати в суді**, зокрема, коли є необхідність забезпечити: юридичне обґрунтування вирішення суперечки по суті; публічне оголошення результату для

захисту честі, гідності, ділової репутації; недопущення неправомірних дій у подальшому; судовий нагляд за діями сторони після винесення рішення, а також коли справа пов'язана з конституційними, кримінальними або адміністративними питаннями.

Зауважимо, підсумовуючи, головні відмінності АВС від судового розгляду, що полягають:

- у **суб'єкті процедури**: домінантне положення самих сторін;
- **предметі процедури**: головна увага не на факти, а на реальні інтереси;
- у **ході процедури**: гнучкість та неформальність;
- у **результатах та наслідках**: взаємоприйнятне рішення, спільно вироблене сторонами.

### Запитання для роздумів:



- ❖ Які переваги має медіаційний процес перед іншими способами розв'язання конфліктів?
- ❖ Розкажіть про недоліки, властиві медіаційному процесу.
- ❖ У яких випадках конфлікт ліпше вирішувати в суді, а не з допомогою медіатора?
- ❖ Як ви думаєте, медіація має більше переваг чи недоліків?

## 2.9. Особливості застосування медіації. Медіабельність

У медіації, з моменту її поширення, вводилися строгі попередні **умови**, без дотримання яких **медіація неприпустима**:

- добровільність участі всіх сторін, готовність включитися в процес пошуків рішення конфлікту;
- виключення інших сфер врегулювання конфлікту, як, наприклад, судовий розгляд справи;
- здатність кожного учасника конфлікту сприймати свої інтереси, озвучувати та представляти їх;

- ескалація конфлікту не повинна доходити до стадії застосування фізичного насилля, загрози його використання чи страху перед ним;

- чесність і відкритість відносно всього матеріалу, з яким іде робота в медіації.

Якщо ж більше не можна розраховувати на дотримання угод, відчутні нападки «тих, хто стоїть за спиною», і втягуються сторонні (друзі, члени сім'ї, колеги по роботі, спеціальні органи), якщо йде боротьба за перемогу за будь-яку ціну, – у цьому випадку про медіацію теж немає мови.

Крім того, медіація не може бути застосована і в інших випадках. Наприклад, у випадку рейдерства медіація непотрібна, тому що люди не налаштовані на вирішення конфлікту. В сферах, пов'язаних з ворожим захопленням або корпоративними війнами, а також у випадках шахрайства медіація навряд чи спрацює. Існують суперечки, у яких непотрібне вирішення питання, а потрібен документ із суду, який закріплює позицію однієї зі сторін. Безумовно, така суперечка не є придатною для медіації.

*Медіабельність – можливість спору (конфлікту) бути розв'язаним за допомогою процедури медіації.*

Отже, медіабельною вважається суперечка, в якій є перспективи бути розглянутою за допомогою медіації. Для медіабельності важливо: 1) щоб сторони прагнули домовитися, врегулювати суперечку мирним шляхом і точно знали б, що вони хочуть одержати в результаті розгляду; зазвичай на медіацію настроєна одна сторона, а залучення іншої – питання мистецтва та кваліфікації медіатора; 2) за участю посередника можуть вирішуватися ті конфлікти та суперечки, розв'язання яких перебуває під владою сторін, що сперечаються; тобто сторони повинні мати необхідні повноваження для участі в медіації; 3) якщо один з учасників медіації з причин, пов'язаних з його/її інтелектуальними можливостями, не розуміє суті медіації – вона неможлива; 4) стандартною умовою для медіації є визнання з боку жертви й обвинуваченого основних обставин, що стосуються справи; 5) медіація може бути

небажаною процедурою в ситуації, де існує очевидна нерівність між сторонами. Іноді в суд, а не на медіацію, ідуть не для того, щоб розв'язати суперечку, а щоб одержати судове рішення для легалізації певних прав. На медіацію також навряд чи прийдуть у випадку прагнення реваншу, або коли є необхідність надати суперечці публічний характер.

Для **успішного ведення переговорів** за участю посередника необхідно, щоб сторони:

- мали бажання розв'язати проблему;
- були готові спробувати зробити це разом;
- ділилися необхідною для розв'язання ситуації інформацією;
- були гнучкими, не застопорювалися на початкових позиціях;
- шанобливо ставилися до цінностей та інтересів одна одної;
- усвідомлювали свої дійсні інтереси та могли відрізнити їх від тимчасових бажань і позицій;
- розуміли наслідки й альтернативи у випадку зриву переговорів;
- були здатні відокремлювати емоції, оцінки, інтерпретації від об'єктивних фактів;
- могли генерувати різноманітні та різнопланові речення й аналізувати наслідки їх втілення;
- сформулювали реалістичну, здійсненну, довгострокову угоду, що задовольняє всі сторони, ін.

При цьому сторони повинні перебувати в стані істотної взаємозалежності та бути зацікавлені у відносинах між собою, незважаючи на наявність юридичного конфлікту.

Участь посередника в переговорах залежить від їх характеру. Якщо вони – прямі, то посередник у них може й не брати участі. Але якщо переговори непрямі, то без посередника вони просто не можуть відбутися. **Доцільність** участі третьої сторони на переговорах залежить від того, чи звернулися за допомогою до неї опоненти або ж вона втрутилася в переговорний процес сама.

Медіація найбільш **прийнятна** в таких випадках: бажано отримати в стислі строки конкретне рішення по завершенні процесу переговорів; сторони хочуть зберегти конфіденційність; спілкуванню

*Сучасна варіація байки  
Крилова*

- Ворона, – сказала Лисиця, – що вчора було, пам'ятаєш?

Ворона міцніше стиснула дзьоб.

- Я дуже винна перед тобою, – зізналася Лисиця, змахнувши сльозу. – Я збрехала тобі. З корисливою метою. Ти зовсім не така гарна. У тебе цілком звичайне пір'я. Ніс, яких тисячі. Очі, правду кажучи, дурнуваті. А вже голос твій... навіть не знаю... не варто, напевно...

Лисиця замовкла.

- Та, ні вже, договорюй! хрипко каркнула Ворона.

*В.П. Шейнов*



сторін заважають надмірні емоції та напруга; сторони обмежені в часі та у фінансових можливостях; сторони хочуть підтримувати в подальшому нормальні ділові стосунки; сторони прагнуть порозумітися, а не розійтися ворогами.

Зазвичай сторони *самі звертаються до медіатора* в таких випадках: коли об'єктом регулювання є тривала та складна суперечка, при цьому всі аргументи, сили, засоби вичерпані, однак, прийняттого для учасників переговорів рішення не знайдено; коли сторони переслідують протилежні, взаємовиключні інтереси та не можуть знайти спільних точок дотику; коли по-різному трактуються правові або інші норми, які є ключовими для предмета переговорів; коли сторони прагнуть установити або зберегти сприятливі відносини, дорожать хорошими стосунками, але взаємоприйнятне рішення вони знайти не можуть; одній зі сторін заподіяний серйозний збиток, і вона вимагає санкцій стосовно опонента; коли сторони зайшли в глухий кут, не дивлячись на всі зусилля сторін; існує тимчасове перемир'я, але конфлікт не вичерпаний; коли сторони прийшли до угоди, але рівень недовіри та підозрілості одної до іншої залишився досить високим, тому й необхідний зовнішній об'єктивний контроль над дотриманням угоди.

Оперативне *самостійне втручання третьої сторони* в переговорний процес, точніше, в його організацію необхідне в таких ситуаціях: коли відбувається небезпечна ескалація протиборчих відносин й існує реальна загроза застосування насильства; коли прямі контакти сторін неможливі; коли одна зі сторін застосовує насильство; коли третій стороні став вигідний розвиток сприятливих відносин між сторонами; коли несприятливий розвиток відносин між сторонами починає негативно впливати на сферу, яку контролює третя сторона; коли сторони не дійшли згоди, а посередник має у своєму розпорядженні можливості задовольнити їхні інтереси, бачить реальний вихід з положення і може його застосувати.

Участь посередника бажана й на переговорах в умовах співробітництва для пошуку ринків збуту, здійснення схожих операцій.

Медіація *необхідна* в таких випадках:



1. Коли необхідно прийти до того або іншого рішення в результаті переговорів і закріпити його документально.

2. Коли між сторонами є домовленості, які вони не можуть розкривати третім особам (а тим більше – в суді) і прагнуть зберегти конфіденційність.

3. Коли роздратування й емоції перешкоджають ефективному спілкуванню сторін.

4. Коли сторони тимчасово обмежені у засобах.

5. Коли сторони прагнуть залишатися в партнерських або добрих відносинах.

Медіація дозволяє вийти сторонам із ситуації глухого кута, продемонструвати високий культурний рівень сторін, у той час як після судового розгляду все зазвичай закінчується розривом відносин і неприємними наслідками.

***Методи ADR (ABC), особливо медіація, найбільш застосовні у випадках, коли:***

- головними є не правові претензії, пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по конфлікту та можливість збереження нормальних відносин у перспективі (після розлучення, у бізнесі й т. ін.);

- коли необхідно прийти до того або іншого рішення в результаті переговорів і закріпити дане рішення документально;

- мова йде про тривалі, значимі відносини (наприклад, якщо при розлученні порушені інтереси дітей, або при тривалих ділових відносинах);

- на ситуацію впливають особисті відносини й емоційна сторона конфлікту (як, наприклад, при розбіжностях між акціонерами);

- сторони воліють зберегти повну конфіденційність (судові процеси, як правило, публічні);

- необхідно виробити всеосяжне генеральне рішення, а правова суперечка охоплює (або може охопити) лише частину проблеми;

- судові рішення з даної справи, швидше за все, буде оскаржено;

- суперечка торкається чутливих для бізнесу або просто делікатних питань;

- мають місце складні у фактичному або юридичному плані випадки, які не можуть бути вирішені в інтересах обох сторін (або можуть бути розв'язані незадовільно) за допомогою права з його бінарним конструктом «так/ні»;

- сторони з якихось причин не бажають, щоб їх суперечку розглядав суд, судовий розгляд цієї справи для сторін безперспективний.

***Медіація не застосовується в таких випадках:***

- існує необхідність офіційного рішення суду. Якщо в суді є програма судової медіації, то рішення, що було прийняте на медіації, затверджується в судовому порядку в якості мирової угоди;

- інша сторона знаходиться поза зоною досяжності, ухиляється від відповідальності чи уникає контактів;

- головний мотив – помста, прагнення покарати винуватого, а не вирішити конфлікт;

- потрібно продемонструвати непохитність, щоб надалі іншими особами не висувалися подібні вимоги;

- ваша компанія не зацікавлена в урегулюванні цієї суперечки;

- легко можна одержати сприятливе рішення суду в короткий термін;

- потрібно залучити більше уваги громадськості до цієї суперечки.

***Медіація недоцільна і конфлікт варто вирішувати у суді:***

1. Коли хоча б в однієї зі сторін є сумніви в неупередженості медіатора.

2. Коли одна зі сторін зацікавлена в публічному оголошенні конфлікту.

3. Коли одна зі сторін бажає покарати іншу в межах судової процедури.

4. Коли існує необхідність судового контролю й використання Служби судових приставів для виконання рішення суду.

5. Коли суперечка містить у собі карні та конституційні рішення.

Для полегшення здійснення посередницької діяльності, насамперед, потрібно з'ясувати, між якими сторонами відбувся конфлікт. Якщо ми маємо справу з конфліктом, у якому сторони розділяють ті самі політичні та культурні цінності, й учасники

визначені досить однозначно, то такий конфлікт легше піддається врегулюванню за допомогою посередництва. Якщо ж виникає конфлікт, у якому одна зі сторін одночасно зустрічається із серйозними внутрішніми проблемами, то його вкрай важко врегулювати за допомогою посередництва.

Легше здійснюється посередництво в тому випадку, якщо сили сторін приблизно рівні. Тут більше ймовірності, що сторони дійсно будуть прагнути до миру та жодна з них не спробує нав'язати його на своїх умовах.

Успіх посередництва залежить і від того, яких інтересів сторін торкається конфлікт, – чи є ці інтереси головними, життєво важливими, чи ні.

Посередництво більш ефективне, якщо воно проходить на нейтральній території, а не на території конфліктуючих сторін. У цьому випадку важливу роль відіграє чисто психологічний фактор.

Медіація успішно застосовується практично в усіх сферах нашого життя – сімейних стосунках, відносинах працівника та роботодавця, ділових стосунках (між керівником корпорації та її акціонерами, між партнерами по бізнесу, взаємини з конкурентами та клієнтами й ін.) і навіть державних (відносини між суб'єктами міжнародного права).

Спочатку медіація розвивалася паралельно по двох напрямках: посередництво та примирення в сімейних справах і суперечках між сусідами, з одного боку, й у підприємницьких відносинах усередині торговельного співтовариства, з іншого. Саме сфера, в якій проводиться медіація, впливає на правила її проведення, вимоги до особистості медіатора і т. ін.

Основні галузі застосування медіації такі [164]:

1. У сфері бізнесу та комерції:

- проведення ефективних переговорів, розв'язання виробничих конфліктів (трудових і виробничих), корпоративні конфлікти, розв'язання конфліктів у сфері інтелектуальної власності, вирішення спірних питань із партнерами по бізнесу, розв'язання конфліктів типу «замовник – виконавець» і т. ін. Медіація в бізнесі – це ефективний метод якнайшвидшого, без бюрократичних формальностей, вирішення спорів.

2. Правові конфлікти (досудова, позасудова чи присудова медіація):
  - цивільні, адміністративні та процесуальні конфлікти, конфлікти з кримінальних справ.
3. Міжособистісні конфлікти:
  - сімейні, шкільні (між ровесниками), сусідські й ін.
4. Екологічні конфлікти: конфлікти з питань захисту навколишнього середовища.

У якості інструмента залагоджування конфліктних ситуацій закордоном медіація використовується в локальних і регіональних проєктах у сфері розвитку інфраструктури, при переробці відходів, при зведенні виробничих будинків, у регіональному плануванні. Цей вид медіації задіюється при здійсненні проєктів, у яких поряд з економічними та соціальними інтересами розглядаються проблеми навколишнього середовища, якості життя, природно-територіального розвитку. Актуальним може бути застосування медіації в питаннях безпечного виходу з бізнесу, який часто супроводжується дуже серйозними конфліктами та приводить до несприятливих наслідків, аж до ліквідації самого бізнесу. Усе частіше медіація використовується в процедурах банкрутства й антикризового керування підприємствами.

Метод, однак, добре зарекомендував себе й в інших життєвих ситуаціях: у школах, при виникненні конфліктів між сусідами, при поділі майна, у питаннях екології, економіки, політики.

Згодом медіація ввійшла у всілякі галузі професійної діяльності: приватну практику, судочинство та позасудовий розгляд, бізнес і керівництво (переговори з укладання угод) і т. ін.

В останні роки медіація в Україні зробила вдалі спроби завоювати ще одну сферу застосування (також як наслідок світових тенденцій у даному аспекті, що мають тривалу історію, зокрема, існування у США National Association for Mediation in Education, NAME, запровадження в окремих країнах шкільних уроків медіації) – взаємостосунки у шкільному колективі.

Саме конфлікти, що виникають між учасниками навчального процесу (як прямі (вчитель – учень, або учень – учень), так і опосередковані (між батьками, дітьми, вчителями, керівництвом школи), покликана врегулювати шкільна медіація.

### ***Як розділити порівну?***

Жили в одному селі двоє братів-близнюків. І спекла їм мама великий смачний пиріг. Зраділи брати. Але, як же поділити його між собою?

Думали-гадали... ледь до бійки не дійшло... То одному здавалося, що іншому більша частина дістається,... то навпаки... Ніяк поділити не могли.

Втомилися, зневірилися. І вирішили звернутися до Мудреця.

- Порадьте, Дідусю... Як нам порівну і мирно пиріг розділити?

- Зробіть так. Один – поділить пиріг надвоє порівну. Інший же – вибере, яка частина припаде йому, а яка дістанеться брату.



Особливий випадок застосування посередництва – переговори зі злочинцями, зокрема, терористами. Варто зауважити, що мова тут не може йти про класичну процедуру медіації, проте, в певних випадках (коли, наприклад, злочинець не називає конкретну людину, з якою буде вести перемовини) професійні якості медіатора та засоби медіації застосовуються й у такому складному випадку.

Переговори зі злочинцями – це специфічний вид людської діяльності, що виражається в діалозі зі злочинцями з метою попередження, розкриття та розслідування злочинів. Разом з тим переговори зі злочинцями – емпірична реальність зі своїми, тільки їй властивими закономірностями. Такі переговори включені в правову дійсність роботи з попередження, розкриття та розслідування злочинів, а також вирішення інших завдань карного судочинства та становлять її частину.

У наш час пізнання проблем переговорів зі злочинцями перебуває в нашій країні на рівні початкового свого етапу, узагальнення й аналізу емпіричного матеріалу, наукового пошуку.

Існує така класифікація переговорів зі злочинцями [68]:

1. За **метою** ведення переговорів: про звільнення заручників і викрадених людей (у т.ч. дітей), попередження вибухів, підпалів, отруєнь та інших схожих акцій, видачу викраденої зброї, вибухових і отруйних речовин, бактеріологічних, радіоактивних та інших матеріалів, повернення викрадених культурних й історичних цінностей, про здачу злочинців владі й інших (можуть одночасно досягатися дві й більше цілей).

2. За **мотивами** дій злочинців: політичним, шовіністичним (націоналістичним), корисливим, незаконної еміграції, ухиляння від затримання, звільнення з-під варти, помсти, інших злочинних намірів. (Мають місце різні сукупності цих мотивів).

3. Стосовно **злочину** та порушення кримінальної справи: до здійснення злочину, в період здійснення злочину, після здійснення злочину; до порушення кримінальної справи, після її порушення.

4. За **тривалістю** переговори зі злочинцями бувають: короткостроковими (їх період визначається кількістю годин), середньостроковими – їхній період визначається числом днів. І, нарешті, тривалі, їх період обчислюється тижнями, або й місяцями, і навіть роками.

5. За **числом** сторін: двосторонні, багатосторонні, коли кожна сторона має власні інтереси в переговорах.

6. За **кількістю** учасників: один на один (представники кожної сторони), по кілька людей з кожної сторони, між групами людей. Різні комбінації чисельності сторін залежно від ситуації.

7. За **ступенем складності**: прості, коли обговорюється один предмет переговорів, складні, коли обговорюється низка питань, у їхній послідовності та наступності (багатоходові).

8. За **рівнем представництва сил правопорядку**: на місцевому рівні (міському, районному), на рівні республіки, краю, області, на державному рівні, за участю представників іноземних держав, змішані рівні представництва.

9. За **ступенем опосередкування контакту сторін**: прямі (безпосередній контакт), через посередників (перекладачів), за участю третьої нейтральної сторони, змішані типи таких переговорів.

10. За **формою контакту сторін**, формою ведення: усні, письмові, без застосування технічних засобів (радіо, телефон, мегафон й інші засоби зв'язку) та з ними, змішані форми контакту сторін.

11. За **ступенем гласності**: відкриті, про хід яких інформується громадськість; негласні (таємні), коли визнано необхідним не повідомляти про них через різні оперативно-тактичні й інші підстави, за домовленістю сторін.

12. За **характером умов, висунутих злочинцями**: прийнятні, нездійсненні умови, частково здійсненні.

Практика ведення переговорів зі злочинцями вимагає також розмежування ситуацій залежно від:

- популярності або невідомості місця знаходження злочинців і заручників;
- стаціонарного місця знаходження злочинців і заручників (житловий масив, промисловий об'єкт, підприємства, установи, польові умови й ін.) або перебування їх у русі (різні види транспорту);
- можливості або неможливості застосування до злочинців сили (фізичної сили, спеціальних засобів, зброї);
- наявності даних про особистість злочинців і їх жертв, злочинні наміри;

- знаходження злочинців у кабіні пілотів (при захопленні літака).

Зрозуміло, будь-яка класифікація відображає лише окремі, найбільш характерні види переговорів. Але навіть вважаючи, що запропонована класифікація – неповна, можна судити про ступінь складності переговорного процесу зі злочинцями, про необхідність поглибленого їхнього наукового аналізу. Можливо, що практика висуне й інші аспекти та підстави їх класифікації.

Будучи складовою частиною оперативно-тактичних операцій, проведених у необхідних випадках правоохоронними органами, переговори зі злочинцями звичайно складаються з таких компонентів:

- специфічної кримінальної ситуації, що вимагає ведення таких переговорів, без яких неможливе досягнення запланованих цілей;
- діалогу сторін – суб'єктів переговорів – для досягнення очікуваного результату;
- розв'язання завдань попередження, розкриття та розслідування злочинів і пов'язаних з ними питань шляхом досягнення угоди;
- у випадку позитивного результату переговорів – виконання зобов'язань, узятих на себе сторонами.

Звідси впливає необхідність вироблення загальної методики ведення переговорів зі злочинцями на найбільш абстрактному рівні, та часткових (приватних) методик, розрахованих на ведення переговорів з окремих видів злочинних діянь.

Поглиблене вивчення особистості злочинця, незалежно від того, діє він один або в групі, чи представляє ціле злочинне співтовариство, – першооснова ведення успішних переговорів. Хоча, зрозуміло, треба враховувати всю складність цього питання, коли переговори ведуться з якимсь злочинним угрупованням, у якому зазвичай присутня ієрархія зв'язків, строго визначений «рейтинг» кожного учасника, ступінь його можливостей і домагань, впливу на співучасників по злочинній діяльності. Втім, це також стосується реалізації вимог «особистісного підходу».

Переговори зі злочинцями мають вимушений характер. Вони пов'язані з необхідністю захищати життя, здоров'я, свободу громадян, а також інші правоохоронні цінності. Злочинцям протистоять



сили держави, усього суспільства. Так представляється одна зі сторін переговорів, від імені якої виступають посадові особи державних, у т.ч. правоохоронних органів, представники громадськості. Усвідомлення даного факту становить суть поняття суб'єктів переговорів, що представляють все суспільство. У розпорядженні цієї сторони перебувають усі можливості припинення злочинних дій силою, включаючи силу зброї та спеціальних засобів. У той же час, виходячи з гуманних міркувань, допускається можливість делегування своїх представників на переговори зі злочинцями в пошуках найбільш розумного та доцільного розв'язання конфлікту. Суб'єктами ведення переговорів від імені держави є представники органів влади всіх рівнів, громадські організації. На практиці найчастіше переговори ведуть керівники МВС, УВС, СБУ України, органів внутрішніх справ, виправно-трудова установ, внутрішніх військ й інших підрозділів, співробітники карного розшуку й інших служб міліції, працівники прокуратури, держбезпеки, цивільної авіації, слідчі й інші особи.

Проте, є одна важлива особливість переговорів зі злочинцями, через яку медіатор тут далеко не завжди може брати участь: саме останні найчастіше вибирають тих, з ким прагнуть вести діалог.

У цих випадках, як показало життя, наполягати на «призначенні» посередника не має сенсу та лише приводить до загострення конфлікту.

Майже в половині вивчених випадків переговори велися за допомогою посередників, не пов'язаних зі злочинцями (членів екіпажів літаків, пасажирів, сусідів по квартирі, осіб, які випадково опинилися в епіцентрі подій). Іноді в таких випадках потрібен перекладач.

Важливо, щоб робота перекладача була продовженням зусиль правоохоронних органів, а не утруднювала діяльність неадекватною передачею суджень, неприйнятною з національної точки зору формою їх словесного викладу.

Головним переконанням у всіх переговорах, що успішно завершилися, була думка, що неодноразово підкреслюється в різній інтерпретації, про те, що діалог має сенс, якщо злочинці гарантують життя та здоров'я заручникам. А якщо ні, то застосування сили

закону є правомірним і невідворотним, аж до застосування зброї на поразку.

Послідовність *etamiv* таких переговорів дозволить більш вільно орієнтуватися в ході діалогу зі злочинцями, додасть логічність і послідовність зусиллям, що вживаються; вона відбиває реальний стан справ у ході переговорів зі злочинцями, практику переговорного процесу.

*Перший etam*, під час якого узагальнюється первісна інформація про ситуацію, що вимагає ведення переговорів, ухвалюються рішення про їхнє ведення, виділяються посередники, збираються додаткові дані про конфлікт, що виник, визначається тактика ведення діалогу, устанавлюються контакти зі злочинцями, досягається стабілізація обстановки.

*Другий* – «захоплення позицій» – організується залучення сил і засобів, що забезпечують суспільну безпеку, можливість розв'язання конфлікту силою, шляхом психолого-педагогічного впливу, здійснюється схиляння злочинців до відмови від злочинної поведінки.

*Третій*. Висування умов і обговорення їх прийнятності, пошук компромісів, знаходження варіантів взаємоприйнятних рішень, торг, психологічна боротьба.

*Четвертий*. Досягнення повної або часткової угоди, визначення шляхів її реалізації, аналіз проведеної роботи.

**«Переговори для прикриття» (оперативна гра)** найчастіше використовуються при затримці збройних злочинців, припиненні погроз вибухів, підпалів, масових отруень, під час пошуку викрадених людей (у т.ч. дітей), коли місце знаходження

Той, хто не керує собою, стає об'єктом, яким керують інші.

*М.Ікбол*

злочинців невідомо, під час яких проводяться активні пошукові, розвідувальні, оперативно-розшукові заходи.

**Імітація переговорів.** Від переговорів у власному змісті цього слова та від переговорів «для прикриття» потрібно відрізнити імітацію переговорів. Мова йде про випадки, коли доводиться мати справу з душевно хворою людиною.

У межах міжнаціональних та інших конфліктів переговори про звільнення заручників найчастіше доводиться вести за допомогою народної (неофіційної) дипломатії, із залученням представників протидіючих сторін. Нерідко в якості третьої (нейтральної) сторони в них беруть участь співробітники органів внутрішніх справ, оскільки в ході переговорів одночасно вирішуються завдання встановлення осіб, що вчинили злочини, видачі їх владі, пошуку свідків і очевидців, розшуку викраденого.

Дипломатія – це мистецтво приборкувати силу.

*Г.Кіссінджер*

Найбільш драматичними є взаємні обвинувачення у зв'язку з фактами, що мали місце останнім часом; переслідування людей, насильницька депортація, загибель дітей, старих, наруг над жінками, які найчастіше перекреслюють досягнутий ступінь угоди. Переговори заходять у глухий кут. Кожна сторона доводить, що нові протиправні акції зроблені у відповідь на дії іншої сторони. Виходить замкнене коло, з якого дуже важко вирватися та спрямувати переговори в конструктивне русло.

Разом із тим, помічено, що рекомендації перенести на кінець переговорів або інше засідання історичні аспекти, а також трагічні факти, що затьмарили життя людей, приводили до позитивних зрушень у переговорах. Зменшення числа тем, що приводять до розпалювання пристрастей, сплеску емоцій, робить переговори більш продуктивними в плані звільнення заручників.

Однією з актуальних проблем є вивчення психологічних факторів, що утруднюють і сприяють успішному веденню переговорів зі злочинцями. У ході переговорів зі злочинцями зазвичай доводиться долати таке складне явище, як психологічний бар'єр упередженості – заздалегідь вироблену негативну оцінку аргументів і дій іншої сторони, чітко виявлене небажання розглянути висловлені міркування, що стосуються суті конфлікту та шляхів його розумного розв'язання.

Психологічні бар'єри у свідомості та почуттях особливо проявляються на початковій стадії переговорів, коли установки поведінки ще не піддалися психолого-педагогічному впливу,

коли з особливою силою проявляються елементи недовіри та відчуження.

У процесі переговорів відбувається зближення людей, що перебувають на протилежних полюсах, розуміння поведінки сторін, між якими «дистанція величезного розміру». І все-таки досвід переговорів, що успішно закінчилися, свідчить про те, що навіть і в цій ситуації можна створити у злочинця (злочинців) образ чесної, прямої, доброзичливої, у тому числі й по відношенню до нього (злочинця),

Можливість перемогти міститься в супротивнику, непереможність – в тобі самому.

*Китайська філософія*

людини, яка прагне йому допомогти виплутатися з лиха, у яке він сам себе втягнув. Це досягається зазвичай шляхом короткої, але переконливої інформації про те, хто веде переговори від імені правоохоронних органів, – посередника, його морального вигляду, компетентності, життєвого досвіду. Тут головне встигнути сказати про себе, про своє моральне кредо, про цілі своєї роботи в умовах переговорів. Створення позитивного образу посередника в очах злочинця – немаловажна мета в ході встановлення та розвитку психологічних контактів. Якщо це не вийшло, стосунки не склалися, можливо, варто подумати про заміну посередника на дублера, у якого справи можуть піти краще.

Переговори зі злочинцями – не панацея від усіх лих злочинності. Це один з додаткових засобів, що не суперечить і не протиставляється іншим передбаченим законом заходам попередження, припинення, розкриття та розслідування злочинів, перевиховання правопорушників.

Сфера видів ситуацій і злочинів, за яких доводиться вести переговори зі злочинцями, досить велика. В основному мова йде про тяжкі злочини та ситуації, коли небезпечні злочинці зазіхають на життя та здоров'я людей, культурну спадщину, прагнуть заподіяти інші тяжкі наслідки. Специфіка цих випадків така, що правоохоронні органи не мають можливості припинити та запобігти злочину передбаченими законом заходами, або внаслідок невідомості місця перебування злочинців при захопленні заручників,

викраденні людей, у т.ч. дітей, погрозах вибухів, здійсненні інших названих вище злочинів, розшуку злочинців; коли застосування передбачених законом засобів припинення злочинної діяльності (застосування спецзасобів, фізичної сили, зброї, затримання й арешту злочинців) може спричинити тяжкі наслідки у вигляді загибелі людей, унікальних творів мистецтва, заподіяння іншого непоправного збитку. Переговори – незамінний у цих випадках вихід з конфлікту, що виник.

Змістом переговорів зі злочинцями, що почали злочинну діяльність, є схиляння їх добровільно відмовитися від вчинення злочину при наявності усвідомлення фактичної можливості довести його до кінця; запобігання шкідливих наслідків, або добровільне відшкодування збитку, або усунення заподіяної шкоди; щире каяття або явка з повинною, а також активне сприяння розкриття злочину.

Коли маєте справу з людьми,  
які постійно хитрують, потріб-  
но завжди не упускати з виду їх  
цілі.

*Ф.Бекон*



У Німеччині перего-  
вори зі злочинцями з метою звільнення заручників, попередження терористичних актів, вибухів, підпалів, масових отруєнь й інших тяжких злочинів стали самостійним напрямком оперативно-профілактичної діяльності правоохоронних органів, у першу чергу поліції. У зв'язку із цим вирішені питання організаційного, методичного, технічного й іншого їхнього забезпечення. Практично в усіх підрозділах поліції виділені співробітники, які володіють навичками психолого-педагогічного впливу на правопорушників, умінням вести діалог в екстремальній ситуації, наділені «силою особистого переконання».

Визначено коло відомств і осіб, які залучаються до переговорів у якості посередників або консультантів (радників). На рівні поліції земель (що відповідає нашим МВС, УВС) створені спеціалізовані групи посередників, підпорядковані безпосередньо начальникові поліції, що діють під його керівництвом і контролем. У їхньому складі крім начальника цього підрозділу, передбачене необхідне число осіб, які будуть вести переговори; технік, що забезпечує відео й аудіо фіксацію переговорів, використання засобів зв'язку й ін., секретар, відповідальний за ведення діловодства та вирішення інших питань, а також фахівець-психолог. Група забезпечена транспортом, що дає можливість вести переговори на місці події, на маршруті пересування групи, залежно від складної оперативної обстановки. На неї покладені обов'язки встановлення контактів зі злочинцями, психологічного впливу на них з метою схилення до відмови від протиправної поведінки, збереження життя та здоров'я жертв злочину, їх звільнення, одержання необхідної оперативної та кримінально значимої інформації, що дозволяє намітити стратегію й тактику ведення переговорів, забезпечити підготовку інших акцій, у тому числі припинення злочинних дій силою.

У зв'язку із цим необхідно підкреслити один організаційний принцип, що утвердився в закордонній практиці, який нерідко в нас порушується: **«Посередники (ті, хто ведуть переговори) не командують, командири не ведуть переговори»**. Прибуваючи на місце події, керівники органів внутрішніх справ, держбезпеки, прокуратури вважають обов'язковим відразу підключатися до переговорів, без явної необхідності. Тим часом це слід робити при небажаному розвитку подій, коли можливості інших посадових осіб, що брали участь у переговорах, виявляться недостатніми.

Організація переговорів містить у собі питання матеріально-технічного, фінансового забезпечення, підготовку кадрів посередників. Переговори ведуться для запобігання небезпеки, що загрожує особистості та її правам, інтересам суспільства, держави. Ведення переговорів – важка, напружена праця, пов'язана з великими нервовими перевантаженнями. У випадку тривалих переговорів необхідно проводити періодичну зміну осіб, які ведуть переговори (мати дублерів), створити їм умови для відпочинку, харчування,

надання медичної допомоги. У приміщенні штабу переговорів повинні перебувати лише ті, хто задіяний у цьому заході, а також керівники операції зі звільнення заручників. На жаль, практика свідчить про інше. У приміщенні, де працюють посередники, нерідко буває багатолюдно, галасливо, що заважає спокійному веденню діалогу.

Але головне в організації ведення переговорів зі злочинцями – це добір і підготовка посередників. Добір посередників повинен будуватися на добровільній основі, з урахуванням індивідуальних особливостей кандидатів, їх здатності дебатувати в стресових ситуаціях, спостережливості, швидкості реакції, самовладання, емоційної стійкості, необхідних інтелектуальних, комунікативних, характерологічних задатків, гуманних спонукань. Вони повинні мати необхідні знання в галузі психології та педагогіки, пройти спеціальну підготовку. Основний метод навчання тут – рольова гра, у якій моделюється конкретна обстановка переговорів зі злочинцями, закріплюються навички психологічної боротьби, впливу на злочинців з метою схилення їх до відмови від протиправної поведінки, досягнення прийнятної угоди.

У книзі «Практика медіації. Досвід США» Christoff Besemer пише про розвиток медіації в США за кілька десятиліть. За його свідченням, медіація стала активно використовуватися:

- у **судовому** виробництві (у випадках позовів по незначних коштах, у процесах з розлучення й у питаннях розподілу майна);
- у місцевих незалежних **супільних центрах** (часто з неоплачуваною роботою її співробітників), що займаються комунальними конфліктами та конфліктними ситуаціями між громадянами даного співтовариства, в співробітництві з регіональними судовими органами, міліцейськими дільничними та церквою;
- у приватній практиці й у **сімейних** консультаціях, центрах по справах молоді й т. ін., які займаються розв'язанням сімейних конфліктів;
- при врегулюванні **трудових і економічних** конфліктів (у відносинах, часто зафіксованих договорами);
- у сфері **політики**.

Додамо, що медіація на сьогоднішній день поширилася в усьому цивілізованому світі, де з успіхом використовується:

- у сімейній сфері – особливо при розставаннях і розлученнях, а також при розподілі спадщини;
- в освітній і виховній сферах, у школі;
- у системі соціального забезпечення й охорони здоров'я;
- у бізнесі, при вирішенні корпоративних і міжкорпоративних суперечок;
- в економічній сфері, як усередині підприємства, так і між фірмами (підприємствами);
- при захисті інтелектуального права;
- у публічному праві;
- системі страхування;
- фінансовій і банківській сферах;
- індустрії туризму та відпочинку;
- у сферах нерухомості, будівництва та проектування;
- різних галузях промисловості;
- інженерії та високих технологіях і т. ін.;
- у кримінальних справах; при розгляді справ за участю неповнолітніх, при мирових угодах між винуватцем і потерпілим;
- в установах, включаючи: державні; неурядові організації; громадські організації; наукові інститути; церкву;
- у суспільно-правовій сфері, головним чином у конфліктах, пов'язаних з питаннями охорони навколишнього середовища;
- при оцінці можливих наслідків використання техніки;
- у політичній сфері – наприклад, при врегулюванні конфліктів між етнічними групами та між державами (це давній інститут міжнародного права);
- при міжкультурних конфліктах (медіація добре зарекомендувала себе в конфліктах общинного життя (community mediation) і на підприємствах).

Медіація застосовується й у політиці. У внутрішній політиці частіше переважає змагальний стиль, ніж прагнення до консенсусу. Тому більшою мірою медіація застосовується в зовнішній політиці при великих (частіше – міждержавних) політичних конфліктах, або



в міжнародному суді, де наші юристи не раз брали участь у медіаціях з позовів до нашої держави.

На міжнародному рівні роль медіатора-миротворця найчастіше виконує ООН. Вона розробляє оптимальні варіанти заходів зі збереження, відновлення та зміцнення миру та міжнародної безпеки. Складна та небезпечна проблема виникла у світі з появою суперечностей в реалізації двох важливих принципів: принципу суверенітету та територіальної цілісності держав і принципу самовизначення народів. ООН незмінно підтримує обидва принципи, і саме їх порушення викликає необхідність медіаційного втручання ООН. Ці зусилля зараз здійснюються в чотирьох основних напрямках: превентивна дипломатія, миротворча діяльність, підтримання миру та побудова миру в постконфліктний період. Превентивна дипломатія – це дії щодо запобігання виникненню спорів, їх переростанню в конфлікти та локалізації конфліктів у разі їх виникнення. Миротворчість – це дії, спрямовані на досягнення угоди між конфліктуючими сторонами головним чином за допомогою мирних засобів. Існують два поняття для дій ООН щодо врегулювання конфліктів: «підтримання миру» та «зміцнення миру». Підтримання миру – це дії, пов'язані з розгортанням у районі конфлікту груп спостерігачів, військових контингентів і/або поліцейського, а часто – і цивільного персоналу ООН з метою сприяння дотриманню досягнутих угод про припинення вогню для зупинення кровопролиття, роз'єднання конфліктуючих сторін. Зміцнення миру спрямоване на остаточне врегулювання конфлікту політичними методами, шляхом переговорів й укладання відповідних угод. Будівництво миру в постконфліктний період – це дії на підтримання владних структур у їх зусиллях, спрямованих на недопущення посилення конфлікту.

Крім того, ООН може застосовувати «примушення до миру», якщо переговорний процес неможливий чи безрезультатний. У межах Статуту ООН можна виділити дві теоретично можливі ситуації, в яких застосовується гуманітарна інтервенція. Перша містить використання збройної сили в ситуаціях, коли уряд (влада) систематично та широкомасштабно порушує права людини. Другу можна описати як ситуацію, при якій населення стикається з урядом, що

потерпів крах, опиняється в тотальному хаосі й анархії, що зумовлюються попередньою обставиною і ведуть до національних, етнічних, релігійних і/або цивільних хвилювань внаслідок порушення прав якої-небудь частини громадян.

Підсумуємо вищесказане.

Процеси, схожі на медіацію, супроводжують нас усе життя – хто з нас не прибігав до виховательки в дитячому садку, вимагаючи розібратися в конфлікті інтересів з іншою дитиною з приводу права гратися цікавою іграшкою? А в школі, принаймні, початковій, ми використовували в якості третьої нейтральної сторони вчителя, формального або неформального лідера класу чи школи. Потреба знайти третього, нейтрального й авторитетного медіатора, очевидно, закладена в самій природі суперечки. Саме з такою людиною пов'язують свої надії на розв'язання ситуації ті, хто сперечаються.

В останні роки суспільні інститути і нашої країни проявляють усе зростаючий інтерес до реалізації можливостей посередництва для врегулювання не тільки трудових, сімейних і дрібних цивільних конфліктів, але й комерційних суперечок будь-якого масштабу; мова йде навіть про запровадження процедури медіації в кримінальному процесі.

Наше суспільство дійшло висновку, що порушення соціально припустимих норм і відносин, відхилення у поведінці, вчинки, що не відповідають нормам моралі та права, вимагають іншої реакції суспільства, ніж простий осуд і покарання, у тому числі

Уникайте судитися. Переконайте вашого суперника прийти до компромісу. Зверніть його увагу на те, що номінальна перемога в суді – це часто реальна поразка у витратах коштів і часу.

*А.Лінкольн*



судове. Розв'язання конфліктів у судовій системі часто стає малоефективним, а часом – і руйнівним для комерційних та інших ділових зв'язків, в окремих випадках – особистих стосунків. Такий гнучкий, довірчий і творчий метод вирішення конфліктів і розв'язання спорів, як медіація, – значимий крок в удосконалюванні інструментарію врегулювання суперечок. Цей актуальний метод альтернативного вирішення спорів сприймається вітчизняними фахівцями в галузі права вкрай неоднозначно. Дехто бачить у ньому довгоочікувану панацею, здатну розвантажити нашу судову систему та розв'язати миром більшість конфліктів. Інші вважають його гарною, але зовсім недоречною та не здійсненою в українських умовах казкою. Насправді, медіація – ні те, ні інше: її впровадження цілком здійснене і в Україні, проте вона аж ніяк не панацея від конфліктів різного роду, а лише гуманний, прогресивний, демократичний, цивілізований і досить ефективний метод розв'язання суперечок різного змісту та рівня. Варто зауважити, що на сьогоднішній день навіть на Заході немає єдності в розумінні сутності медіації та її основних принципів. Різні школи (британська, голландська, австралійська, американська й ін.) дають власні інтерпретації та характеристики цьому інституту, які найчастіше не збігаються, а іноді – й суперечать один одному. Проте незалежно від цього, існує класичне розуміння поняття, ознак і принципів медіації, які істотно відрізняють її від інших соціально-правових інститутів, і саме від них варто відштовхуватися нашій країні у своїх спробах запровадити в українському законодавстві інститут медіації. У наш час накопичений великий досвід вирішення проблемних ситуацій у міжособистісних і партнерських відносинах за допомогою різноманітних, досить ефективних, перевірених вітчизняною та закордонною практикою альтернативних способів розв'язання конфліктів.

Американський політолог Н.Данилофф цілком слушно зауважує, що «...демократія припускає необхідність прислухатися до думки іншої людини й улагоджувати розбіжності на основі компромісів. Але 70 років комуністичного правління залишили як спадщину звичку голосно висловлювати свою думку, ігноруючи протилежну точку зору. Більш того, слово «компроміс» для більшості означає слабкість. Воно означає поступку іншій стороні. Компроміс не

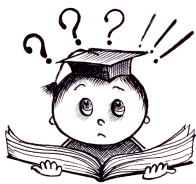
сприймають як суть демократії» [58]. Частина істини тут є, якщо стати на бік однієї зі сторін. Однак компроміс означає згоду, домовленість, угоду, які зазвичай досягаються в результаті переговорів. І з погляду третьої сторони, зокрема, медіатора, спільний компроміс – це спільні поступки; у цьому випадку не програє ніхто, а виграш – це сила.

Наша країна – лише на початку шляху впровадження медіації. І становлення її в умовах людей, у суспільній свідомості (без чого неефективне буде законодавче впровадження медіації) повинне йти шляхом вироблення в них наукових підходів до розуміння процесу переговорів і посередництва та широкого впровадження його у всі сфери соціального життя, включаючи правозастосовну діяльність і забезпечення безпеки.

На думку відомого в США юриста І.Кантора, за інститутом медіаторів – велике майбутнє, це нове суспільне явище, що вносить нову ноту згоди в соціальне й економічне життя, сфера використання його має тенденцію до розширення. Корисно й нам придивитися до цього досвіду [69].

Проте, переговорам не можна вчити тільки виданням методичних рекомендацій, інструкціями, науковими працями й іншими публікаціями. Переговори – це живе слово, уміння вести діалог, знаходити аргументи та контраргументи. Уміння вести переговори потрібно реалізовувати на практиці.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Що таке «медіабельність», у яких випадках медіація не застосовується?
- ❖ Охарактеризуйте ситуації, коли втручання третьої сторони стає потрібним чи необхідним.
- ❖ Яким умовам відповідають суперечки, що є медіабельними?
- ❖ У яких випадках медіація недоцільна і конфлікт варто вирішувати в суді?
- ❖ У яких основних галузях застосовується медіація?

- ❖ Охарактеризуйте послідовність ведення перемовин зі злочинцями.
- ❖ Що ви знаєте про систему шкільної медіації?

## **2.10. Розвиток шкільної медіації**

Школа не лише відбиток соціуму, але й важливий соціальний інститут, в якому дитина соціалізується, отримуючи нові знання, формуючи потрібні вміння, розвиваючи певні риси характеру. Але школа вчить багатьом речам, і не завжди хорошим. Часто дорослі (вчителі, адміністрація навчального закладу, батьки) схильні применшувати значення розбіжностей і конфліктів з участю дітей і підлітків. Проте директивний спосіб вирішення розбіжностей у поглядах, коли дорослі самі приймають рішення, а діти лише підкоряються йому, приводить, швидше, до подавлення (консервації) конфлікту, не торкаючись справжніх його причин. У результаті в школярів і молоді залишається враження, що їх до ладу не вислухали й не приділили їх проблемам потрібної уваги.

За даними МВС України, статистика правопорушень, скоєних школярами за останні десятиліття, переконливо свідчить, що кількість правопорушників у цій категорії збільшилася на 36 %. Приріст злочинів, кваліфікованих як хуліганство, склав 4,3 %. У два з половиною рази збільшилася кількість умисних вбивств, у 2,3 – завдання тяжких тілесних ушкоджень. Кожен двадцятий вчинив злочин, мотивуючи його бажанням помсти; 12,9 % скоїли злочин під впливом інших співучасників.

Та ж статистика показує, що більшості правопорушень, скоєних школярами, передували незначні проступки, що не підлягають кримінальній відповідальності. Отже, відсоток правопорушень серед підлітків можна було б значно скоротити, якби у системі освіти та виховання існував ефективний механізм профілактики насильства серед школярів [215]. Особливо часто зустрічаються шкільні конфлікти у підлітковому віці, виникаючи, як правило, через невміння (небажання) підлітка поставити себе на місце іншого і з його позиції розглянути ситуацію (суперечку), що виникла.

### Притча про найліпшу школу

У найліпшій школі найкращий ремонт, найвища оплата, найкраще устаткування. Чи все ж «кращість» у чомусь іншому? Батьки обрали для сина найліпшого вчителя. Вранці дід повів онука до школи. Коли вони зайшли у двір, їх оточили діти.

– Який смішний старигань, – засміявся один хлопчик.

– Гей, черевань, – скривив мармизу інший.

Діти кричали та скакали навколо діда й онука. Тут учитель подзвонив, оголошуючи початок уроку, і діти побігли.

Дідусь рішуче взяв онука за руку і вийшов на вулицю.

– Ура, я не піду до школи, – зрадів хлопчик.

– Підеш, лише не у цю, – сердито відповів дідусь. – Я сам знайду тобі школу.

Дід відвів онука додому, доручивши турботам бабусі, а сам пішов шукати ліпшого вчителя. Загледівши якусь школу, дід заходив у двір і чекав, коли почнетесь перерва. У деяких школах діти не звертали на старого увагу, в інших – дразнили його. Дід мовчки повертався та йшов. Нарешті він зайшов до малесенького дворика невеличкої школи і стомлено прихилився до огорожі. Пролунав дзвоник і діти вибігли у двір.

– Дідусю, вам погано, принести води? – почувся голосок.

– В нас у дворі є лавочка, сідайте, прошу, – запропонував один хлопчик.

– Хочете, я покличу вчителя? – запитала інша дитина.

Згодом у двір вийшов молодий учитель.

Дід, привітавшись, сказав:

– Нарешті я знайшов найліпшу школу для мого онука.

– Помиляєтесь, дідусю, наша школа не ліпша. Вона маленька й тісна.

Старий не сперечався. Про все домовившись з учителем. Він пішов.

Увечері мама хлопчика запитала діда:

– Тату, ви неграмотні. Чому ви вважаєте, що знайшли найліпшого вчителя?

– За учнями пізнають учителів, – відповів дід.



Система освіти є фокусом болючих проблем, конфліктів і змін у суспільстві (саме вона протягом багатьох років проголошувала принципи домінантності, авторитарності й оцінюваного мислення), і водночас інструментом, через який можна формувати та розповсюджувати нові принципи, стратегії та технології побудови конструктивних і гармонійних взаємовідносин.

Від того, як буде організований процес пізнання та розуміння конфліктів, їх розв'язання на всіх етапах дорослішання дитини, залежить, з яким багажем вона увійде в доросле життя. Частково нівелювати руйнівний вплив конфліктів і суперечок на особистість майбутнього громадянина України може шкільна медіація. Шкільна медіація – це ефективний метод розв'язання непорозумінь, суперечок і конфліктів між різними рівнями великого колективу.

У зарубіжних країнах, а тепер і в Україні, з метою профілактики девіантної поведінки, а також зняття конфліктності у спілкуванні учнів набуває поширення застосування відновних практик. Відновне правосуддя пов'язане з відновленням справедливості шляхом усунення завданої шкоди та відновлення порушених стосунків [190].

Моделлю відновних практик в навчальних закладах є *шкільна медіація*.

Створення сприятливого та безпечного середовища в навчальному закладі – одне із завдань Психологічної служби закладу, до складу якої входить і соціальний педагог. У наказі Міністерства освіти і науки України № 59 від 01.02.2010 року «Про вжиття заходів щодо запобігання насильству над дітьми» рекомендується вивчити та поширити досвід упровадження в навчально-виховний процес «Шкільної медіації» як одного зі способів розв'язання конфліктних ситуацій [121]. Шкільна медіація відображається в діяльності Шкільної служби порозуміння (ШСП), її інша назва – Шкільна служба розв'язання конфліктів (ШСРК).

«Шкільна служба розв'язання конфліктів» (ШСРК) – це команда підготовлених старшокласників-посередників (медіаторів), які допомагають своїм одноліткам розв'язувати конфлікти мирним шляхом, використовуючи в роботі відновні практики, – медіацію однолітків, коло прийняття рішень – і працюють над формуванням безпечної

психологічної атмосфери в навчальному закладі. Роботу центру організує координатор, зазвичай шкільний психолог або соціальний педагог, який пройшов відповідну підготовку і володіє знаннями та навичками з організації та керування ШСП [168].

Модель шкільної служби розв'язання конфліктів розроблена Українським Центром Порозуміння (УЦП) – благодійницькою громадською організацією, створеною з метою формування у підлітків і дорослих співробітницького підходу до розв'язання конфліктів.

На 2012 рік в Україні успішно функціонувало більш як 100 шкільних служб порозуміння в 10 областях.

Пілотні проекти та програми служби шкільної медіації проводяться у різних містах і регіонах України. Програма посередництва є ефективним способом вирішення спорів у шкільній обстановці. Її успіх був високо оцінений учителями. Відомі ситуації, коли учні використовували методи посередництва і за межами класу. За допомогою таких навичок учні розв'язують конфлікти удома зі своїми братами та сестрами і з ровесниками на вулиці.

Діяльність ШСРК базується на таких принципах відновного підходу:

- конфлікт – це потенціал для особистісного росту та розвитку стосунків;
- повага до особистості, віра у її здатність розв'язувати конфлікти у найкращий для себе спосіб – учасники конфлікту активно залучені до процесу обговорення та самостійного прийняття рішення щодо подальших дій. Медіатор у цьому випадку не є суддею або радником, він лише допомагає сторонам порозумітися та прийняти рішення. В розв'язанні конфлікту вбачають потенціал для особистісного росту та розвитку стосунків;
- відповідальність у стосунках і стосовно інших. Відповідальність – дія з виправлення наслідків. Процес переговорів побудовано так, щоб учасники конфлікту мали можливість зрозуміти один одного, усвідомити власні вчинки та їх наслідки, тобто власну відповідальність. Атмосфера довіри та поваги сприяє тому, що учасники охочіше беруть на себе зобов'язання щодо виправлення ситуації або відновлення стосунків;



- віра в кожну особистість і її здатність змінюватися – розв’язання конфлікту за участю медіатора побудовано як процес переговорів партнерів, а не суперників, що сприяє засвоєнню учнями іншої конструктивної моделі розв’язання конфліктів, яку вони зможуть використовувати в майбутньому [94].

До складу Шкільної служби порозуміння входить команда підготовлених старшокласників-посередників (медіаторів), які допомагають своїм ровесникам розв’язувати конфлікти мирним (співробітницьким) шляхом і працюють над формуванням безпечної атмосфери в навчальному закладі [189, с. 61].

Правила поведінки під час медіації :

1. Говорити чесно та по темі.
2. Вислуховувати один одного, не перебиваючи.
3. Висловлюватися по черзі.
4. Поважати один одного.
5. Намагатися зрозуміти протилежну сторону, подумки поставивши себе на її місце.

Створення даної служби передбачає спеціальну підготовку команди – координатора та учнів-медіаторів. На сьогоднішній день підготовка координаторів з числа соціальних педагогів та практичних психологів шкіл й учнів-медіаторів здійснюється через їх участь у тренінгових заняттях «Базові навички медіатора шкільної служби розв’язання конфліктів». Таке навчання сприяє розвитку в учнів базових навичок спілкування та розв’язання конфліктів, дружніх стосунків, посиленню зв’язків між учнями, а також між учнями та педколективом.

Зацікавившись створенням ШСРК у своїй школі, ініціативна група учнів і вчителів повинна:

- встановити контакт зі шкільною адміністрацією та запевнити її у доцільності використання медіації однолітків для розв’язання конфліктів;
- розповсюдити оціночні анкети серед учителів навчального закладу;
- організувати презентації про медіацію для учнів;
- відібрати потенційних медіаторів серед учнів за допомогою анкетування в день проведення презентації;

- провести інтерв'ю з учнями та відібрати з їх числа учасників тренінгу з підготовки медіаторів ШСРК;
- узгодити дату проведення тренінгу з адміністрацією та педагогічним колективом;
- вирішити матеріально-технічні питання тренінгу – місце, час, транспорт, їжа тощо;
- поінформувати учасників, а також їх батьків і вчителів про успішний відбір;
- провести тренінг: «Базові навички медіатора шкільної служби розв'язання конфліктів»;
- видати учням-медіаторам сертифікати, що засвідчують успішне проходження ними тренінгу;
- орієнтовно час на створення ШСРК – біля п'яти тижнів [169].

Крім того виділяються такі етапи створення Шкільної служби порозуміння:

1. Прийняття шкільною адміністрацією рішення про створення ШСП. Підставами для прийняття такого рішення, зокрема, можуть бути: напруга, велика кількість конфліктів тощо. Крім того, ключовим фактором є готовність шкільної адміністрації сприяти процесу впровадження та функціонування ШСП, а саме: делегування повноважень щодо розв'язання конфліктів школярам; розуміння та згода адміністрації та педагогічного колективу навчального закладу дотримуватися принципів відновного підходу в питаннях шкільної дисципліни, виділення та обладнання приміщення для ШСП.

2. Інформування педагогічного колективу про впровадження ШСП. Вибір координатора програми серед педагогічного колективу навчального закладу відповідно до таких критеріїв: бажання координувати діяльність ШСП, авторитет серед учнів і вчителів, наявність вільного часу тощо.

3. Інформування учнів 8-11 класів про впровадження ШСП. Анкетування учнів і відбір потенційних кандидатів для проходження навчання відповідно до таких критеріїв: авторитет серед учнів і педагогів, бажання бути медіатором, наявність відповідних якостей, участь у позашкільній роботі тощо.

4. Проведення співбесід із потенційними кандидатами, відбір учасників тренінгу «Базові навички медіатора ШСП» згідно з такими критеріями: розвинені комунікативні навички, вміння активно слухати, співробітницький підхід у ситуації конфлікту, безсторонність і неупередженість тощо.

5. Підготовка команди (координатора та школярів-медіаторів) для роботи в ШСП, проведення тренінгу «Базові навички медіатора ШСП».

6. Інформування учнів, педагогів і адміністрації школи про діяльність ШСП, представлення механізму передачі справ (звернень) для їх розгляду за допомогою процедури медіації та/чи процедури кола.

7. Проведення медіацій і кіл серед однолітків учнями-медіаторами та координатором служби (у випадку складних конфліктних ситуацій).

8. Підготовка нових медіаторів із числа учнів, які пройшли відбір згідно зі згаданими вище критеріями та внутрішнє навчання (організоване координатором служби за допомогою практикуючих школярів-медіаторів) принаймні один раз на рік для забезпечення неперервності функціонування ШСП.

9. Підвищення ефективності діяльності ШСП шляхом проведення зовнішніх супервізій і внутрішніх тематичних дискусій, що мають на меті аналіз напрацьованого досвіду [46].

Програма «Шкільна медіація» передбачає впровадження власне процедури медіації та її принципів у систему школи через залучення дорослих медіаторів до процесу вирішення шкільних конфліктів. Дорослі медіатори також можуть сприяти аналізу конфліктних ситуацій і вести конфліктологічне консультування.

Шкільна медіація сприяє швидкому й ефективному розв'язанню конфліктів на локальному рівні без залучення владних структур і адміністративного тиску.

Медіаційну допомогу можуть здійснювати практичний психолог, соціальний педагог, інші представники педагогічного колективу школи, а також «зовнішні» стосовно до школи спеціалісти-медіатори.

Учитель може опинитися в ситуації, коли необхідно вирішити конфлікт між учнями, батьками й учнем, учителем та дирекцією

школи [22]. У такому разі він може посприяти знайти вихід, виконуючи роль посередника. Посередництво у педагогічній практиці потребує психологічної підготовленості вчителя. Якщо людина не впевнена у собі, то братися за цю справу недоцільно. Зважившись на посередництво, необхідно передусім стимулювати діалог між конфліктуючими сторонами, підтримуючи позитивні тенденції, що виникли під час розмови. Посередник не може приймати рішень, його завдання – підтримувати діалог. Примирення – мета, до якої учасники конфлікту повинні прийти самостійно.

Проте, досвід роботи з учителями показує, що типовою моделлю, яка використовується ними під час розв'язання конфліктів, є модель арбітражу, при якій керівник виступає в ролі судді.

Програма «*Медіація однолітків*» реалізується через проведення школярами-медіаторами зустрічі з ровесниками, між якими виник конфлікт, і допомоги їм залагодити суперечку з урахуванням інтересів усіх сторін. Отже, медіація однолітків покладає відповідальність за вирішення конфліктів на самих учнів.

Окрім проведення примирних сесій, школярі-медіатори також беруть участь у заходах з роз'яснення важливості й успішності співпраці, проводять тренінги з однолітками та молодшими школярами.

Медіація ровесників передбачає підтримку з боку педагогічного колективу. Зазвичай, координатором цієї програми стає хтось із зацікавлених педагогів чи шкільний психолог. Саме він приймає рішення про направлення учасників конфлікту на медіацію.

Програма медіації ровесників є корисною і тому, що школи в сучасному світі потребують більш придатних і дієвих методів розв'язання конфліктів, аніж затримання після уроків, тимчасове відсторонення від занять, виключення або кримінальна відповідальність.

Навчання основам медіації допомагає як учням, так і викладачам глибше пізнати самих себе й оточуючих, а також забезпечує їх навичками з розв'язання конфліктів на все життя і сприяє не лише їхньому особистому зростанню, а й формує в них уміння уважно слухати, критично мислити та вирішувати проблеми, що є конче необхідним для їхнього навчання [214, с. 12-13].

Програма «Медіація однолітків» також має на меті здійснення цілеспрямованої діяльності з профілактики та швидкого реагування на конфліктні ситуації в шкільному середовищі, але вона передбачає залучення дітей-медіаторів до процесу розв'язання учнівських конфліктів.

Сутність програми полягає у передаванні відповідальності за розв'язання конфліктів у руки самих школярів: пройшовши навчання, учні-медіатори допомагають своїм одноліткам домовлятися у ситуаціях конфліктної взаємодії без участі вчителів, батьків, адміністрації.

Результатом реалізації програми є створення інституту посередництва – шкільної служби медіації однолітків, діяльність якої спрямована на вдосконалення системи міжособистих взаємин, покращення психологічного клімату в шкільному колективі.

Комітет з відбору медіаторів встановлює критерії відбору, які можуть включати бажання та здатність брати участь у тренінгах, комунікаційні навички та вміння вирішувати проблеми, авторитет серед однолітків, відповідальність, чесність, відданість, ентузіазм, гнучкість, здатність не розголошувати інформацію, особливі таланти (наприклад, двомовність), життєвий досвід, який дозволяє розширити світогляд учасників програми медіації [168, с.22].

Основною частиною програми є тренінг, у результаті проходження якого учні отримують знання, формують уміння та навички щодо проведення медіаційної процедури. Програма тренінгу передбачає знайомство учнів з основними принципами сучасної конфліктології, які орієнтовані на співробітництво та мирне регулювання конфліктів; навчання конструктивним стратегіям поведінки; навчання медіації; підготовку групи учнів для виконання посередницьких функцій у процесі вирішення конфліктів; розробку плану організації системи учнівського посередництва у школі. Крім того, вони засвоюють навички важливого в медіації прийому – активного слухання.

Активне слухання – це вид спілкування, під час якого людина проявляє пошану й увагу до співрозмовника, його слів та емоцій. Слухаючи активно, людина показує своєму партнеру по спілкуванню свою зацікавленість. Оволодіти навичками активного слухання

досить складно, але якщо учневі це вдасться, він виявить, що це найкращий спосіб говорити зі співрозмовником його мовою. Існують різні техніки активного слухання, серед яких зазначимо емпатію, з'ясування, дослівне повторення, перефразування й інтерпретацію.

Школярі мають багато переваг перед досвідченими спеціалістами при вирішенні конфліктів, що виникають між однолітками.

По-перше, коли учні мають можливість допомагати вирішувати конфлікти між своїми однолітками, зменшується ризик виникнення непорозумінь між поколіннями; адже завжди існує проблема того, що старші нав'язуватимуть молодшим своє бачення та способи розв'язання певних проблемних ситуацій. У свою чергу, учні-медіатори постійно спілкуються зі своїми ровесниками і знають, що може стати причиною конфлікту, що переживають сторони конфлікту. Крім того, атмосфера стосунків довіри та взаємного розуміння між представниками одного покоління встановлюється набагато швидше, ніж між представниками різних вікових груп. По-друге, всі люди, залежно від вікових особливостей, мають різне бачення та підходи до розв'язання конфліктів. У випадках, коли над розв'язанням конфлікту працюватимуть однолітки, до уваги братиметься думка кожного. На жаль, коли до вирішення проблемної ситуації підходять представники різних вікових груп, частіше за все старші нехтують думкою молодих, вважаючи, що їм бракує досвіду. По-третє, ровесники більше довіряють одне одному, насамперед тому, що не відчують влади у своєму колі. Під час медіації контроль над ситуацією рівноцінно належить як сторонам конфлікту, так і медіатору. Вони працюють за принципом «рівний – рівному», який є дуже ефективним завдяки тому, що стосунки будуються як суб'єктно-суб'єктні. По-четверте, ровесники в ролі медіаторів викликають у конфліктуючих сторін повагу та шанобливе ставлення. Спостерігаючи за врівноваженою та впевненою поведінкою медіаторів, сторони конфлікту налаштовуються на позитивне сприйняття ситуації та серйозний підхід до її вирішення. По-п'яте, те, що школярі у розв'язанні конфліктної ситуації не стикаються з авторитетом дорослих, а отримують допомогу від ровесників, налаштовує їх на прийняття таких послуг і надання

згоди на співпрацю. Дуже позитивно сприймається той факт, що під час, здається, простої розмови зі своїми ровесниками конфлікт часто розв'язується. Отже, дані аргументи свідчать на користь впровадження медіації однолітків у навчальних закладах. Безумовно, це позитивно впливатиме на загальну атмосферу стосунків у школі [215].

Звичайно, що для проведення шкільної медіації потрібно відібрати учнів, які можуть бути медіаторами, та провести курс їх підготовки до даного виду діяльності (у цьому може допомогти шкільний психолог). Цю функцію бере на себе тренерська команда, завдання якої полягають у тому, щоб:

- сформуванню команду школярів-однодумців, які пропагують відновний (співробітницький) підхід до вирішення конфліктних ситуацій;
- розвинути комунікативні навички, які необхідні ведучому медіацію;
- сформуванню процедурні навички проведення медіації;
- сформуванню підхід до розв'язання конфліктних ситуацій, який базується на врахуванні інтересів учасників цієї ситуації;
- підготувати школярів до самостійної організації діяльності шкільної служби медіації [215].

Для досягнення цієї мети пропонуються різні тренінги, комплекси ігрових методик, міні-лекції, семінари, що познайомлять школярів з роботою і функціями служби медіації, продемонструють її можливості, розвиватимуть комунікативні, організаторські здібності дітей, їх уміння згладжувати розбіжності у поглядах ровесників, поліпшувати психологічну атмосферу в групі школярів, які спілкуються, створювати ситуацію співпраці.

Процес вирішення проблеми і самих занять корисні як для посередників, так і для учасників суперечки. Учні, виконуючи роль посередників, навчаються навичкам дипломатичної діяльності, які вони можуть використовувати і за межами школи. Посередники вчать уважно слухати, підсумовувати й обмірковувати отриману інформацію. Надалі вони опановують навички вирішення проблем, управління, організації важливих обговорень між сторонами, що

сперечаються. Оскільки посередники намагаються розв'язати конфлікт і запобігти його повторенню, учні також учаться планувати майбутнє. Вони довідуються про права й обов'язки, про наслідки та вибір.

Учасники суперечки також отримують багато чого з таких уроків. Насамперед, можливо, вперше у своєму житті вони вчаться мирним шляхом розв'язувати конфлікти. Довідуються, що рішення може бути знайдено, не вдаючись до насильства. Вони також вчаться співчувати іншим.

Успішна програма медіації однолітків вимагає декілька рівнів підготовки та підтримки. Рівень вправності та досвідченості медіаторів-учнів може варіюватися від базового до високого. Медіатор-учень із базовим рівнем підготовки та навичками має необхідні здібності для того, щоб бути успішним членом команди медіаторів-учнів. Медіатор-одноліток з високим рівнем підготовки та навичками може використовувати низку процесів з управління конфліктами та бути наставником для інших медіаторів-однолітків, стати тренером [168].

Тренери повинні вміти: ефективно працювати з учнями; компетентно вести медіацію; викладати процедуру медіації як елемент відновного підходу до розв'язання конфліктних ситуацій; допомагати формувати навички, необхідні для медіації однолітків; помічати забобони й упередження; пропонувати учням-медіаторам стратегії уникнення власних забобонів й упередженого ставлення; навчити учнів-медіаторів способам розглядати питання нерівноправності та різноманітності під час медіації, якщо такі питання виникають у процесі медіації; навчити учнів-медіаторів стратегіям зменшення негативних наслідків забобонів і упереджень під час медіації; сприяти ефективному засвоєнню інформації учнями, застосовуючи інтерактивні освітні методи з урахуванням різних навчальних стилів у моделі залученого навчання [168, с.31].

Іншою формою відновних практик у навчальних закладах є Кола цінностей та прийняття рішень. Поняття «кола» визначають як «зібрання людей, рівних у спілкуванні щодо складних питань, проблем, в атмосфері взаємоповаги та турботи, згідно з певними правилами» [189, с.65]. Цей вид групової діяльності володіє досить



потужним впливом на учасників. Залежно від мети, з якою проводиться Коло, процедура може називатися: «Коло прийняття рішень», «Коло примирення», «Коло підтримки», «Коло формування цінностей» тощо. Додамо, що у своїй діяльності «коло» нагадує «групи зустрічей» К.Роджерса та принципи їх функціонування.

У таких службах працюють саме підготовлені медіатори-школярі, які проводять «Коло примирення» і «Коло прийняття рішень». Так поліпшується психологічний клімат у колективі. Якщо ж в учнівському середовищі сформується стійка система цінностей, яку приймають усі, то правопорушення стають дуже рідкісними або не виникають узагалі.

Серед особливостей Кіл можна виділити, по-перше, те, що метою кожного Кола є «зцілення» учасників, спрямованість на відновлення їхньої взаємодії у громаді, причому, кожен аспект такої процедури спрямований саме на досягнення основної мети. По-друге, – що кожен учасник може висловити власну точку зору та бути почутим іншими членами кола. По-третє, прийняття рішень відбувається шляхом консенсусу. Цей принцип допомагає учасникам дотримуватися прийнятих рішень [168].

*Порядок процесу посередництва у школі* може бути таким (модель, розроблена Американською Асоціацією Адвокатів).

### **Частина 1.** Вступ

1. Попросіть учасників представитися.
2. Поясніть роль посередників.
3. Поясніть основні правила. Наприклад: поважати один одного.
4. Поясніть етапи посередництва.
5. Попросіть задати виниклі перед початком запитання.

### **Частина 2.** Історія

1. Обидві сторони, що сперечаються, пояснюють ситуацію посереднику.

2. Підсумовування поглядів кожної зі сторін.
3. Переконайтеся, що ви зрозуміли суть конфлікту.
4. Переконаєтеся, що обидві сторони розуміють суть конфлікту.

### **Частина 3.** З'ясування фактів і емоцій

1. Обидві сторони розповідають одне одному про свою позицію.
2. Обговорення фактів і емоцій.

3. Сторони обмінюються ролями.
4. Підсумуйте факти й емоції обох сторін.

#### **Частина 4.** Виниклі можливості

1. Запитайте обидві сторони, як вони могли б розв'язати конфлікт.
2. Запишіть усі можливі вирішення.
3. Позначте тільки ті, котрі влаштовують обидві сторони.

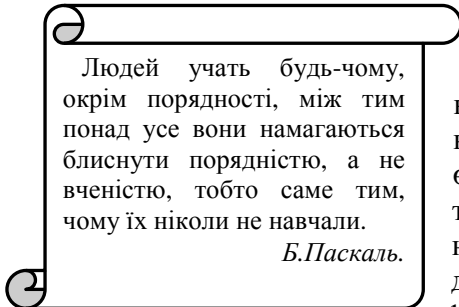
#### **Частина 5.** Угода

1. Використовуйте тільки ті варіанти розв'язання конфлікту, що влаштовують обидві сторони.
2. Складіть угоду, використовуючи слова учасників.
3. Усі підписують угоду.

#### **Частина 6.** Розвиток

1. Поясніть суть розвитку подальших відносин.
2. Не забудьте подякувати людям за те, що вони дозволили службі посередників надати їм допомогу [183].

Мета програми шкільної медіації – підвищення в учнів й інших учасників навчально-виховного процесу рівня толерантності до фрустрації, порогу реагування на стресові ситуації (стресостійкість) у межах навчання роботі медіаторами з метою подальшого посередництва у допомозі ровесникам, які потрапили в конфліктну ситуацію.



Людей учать будь-чому, окрім порядності, між тим понад усе вони намагаються блиснути порядністю, а не вченістю, тобто саме тим, чому їх ніколи не навчали.

*Б.Паскаль.*

Крім того, впровадження у шкільний навчальний процес програми шкільної медіації покликане виконувати такі завдання: формування цінностей і орієнтація на здоровий спосіб життя; підвищення адаптивності учнів, виходячи з їх соціального досвіду та психічного стану; формування позитивного ставлення учня до себе й оточуючих; розвиток комунікативної, інтерактивної та перцептивної сторін спілкування з метою попередження виникнення бар'єрів спілкування та поліпшення комунікативних навичок; розширення меж бачення проблеми за рахунок врахування

думки інших; розвиток здібності адекватно оцінювати фрустраційну чи конфліктну ситуацію, знаходити конструктивні шляхи виходу з неї; навчання прийомам зняття емоційно-вольового напруження; розвиток терпимості до різних думок й адекватної оцінки людей і подій; формування готовності допомогти одноліткам розв'язати конфліктну ситуацію [180].

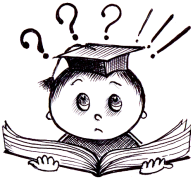
Отже, медіація у школі – інноваційний підхід до розв'язання міжособистісних конфліктів, які виникають між учасниками навчально-виховного процесу, метою впровадження якого є реалізація практики конструктивної ненасильницької взаємодії у конфліктних ситуаціях. Медіація у школі можлива за умов реалізації таких програм, як «Шкільна медіація», «Медіація однолітків» і Кола порозуміння.

Створення служб медіації однолітків дозволило багатьом школам досягти суттєвих змін у шкільній психологічній атмосфері, загальній дисципліні й навіть у ставленні учнів до занять. За даними закордонної статистики, у навчальних закладах, де діють програми шкільної медіації, спостерігається зниження рівня конфліктності (зарєєстрованих бійок) на 80 % і на 75 % – зменшення кількості прогулів. Крім того, спостерігається ріст упевненості учнів у собі й величезний ентузіазм у реалізації місії Центру Порозуміння – розв'язанні конфліктів серед однолітків шляхом співробітництва, а не суперництва. Сьогодні, так як і 10 років тому, можна бути цілком упевненим, що свідомий і зацікавлений розвиток практики медіації однолітків у школах (а в подальшому – в інших навчальних закладах) здатний змінити суспільство, у якому ми живемо, в напрямку подальшої демократизації.

Хоча програма «Медіація ровесників» прийшла в наші школи не так давно, вже сьогодні можна говорити про її позитивні результати. Школа є міні-соціумом, і від того, як навчаються діти взаємодіяти з ровесниками та представниками інших поколінь на території школи, залежить, як вони зможуть це робити в реальному дорослому соціумі. Якщо конфлікти гратимуть руйнівну роль в житті дитини – їх негативні наслідки позначаються і через десятиліття. Якщо ж взаємодія у шкільні роки навчить їх ставитися до конфлікту як до уроку, як до можливості вийти на рівень глибинного розуміння

свого опонента, такий позитивний досвід буде плідно використаний у майбутньому.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Що Вам відомо про функціонування Шкільної служби порозуміння в Україні?
- ❖ Які Ви бачите переваги та недоліки шкільної медіації?
- ❖ Які етапи створення Шкільної служби порозуміння?
- ❖ Якими є принципи функціонування ШСП?
- ❖ Якими якостями, на Ваш погляд, має володіти шкільний медіатор? Чи є серед них такі, яким неможливо навчитися?
- ❖ Яким Вам представляється майбутнє шкільної медіації у нашій країні?

## **2.11. Медіація в Україні**

По-перше, зауважимо певні передумови, що, на нашу думку, можуть сприяти впровадженню інституту медіації в Україні.

В Україні зараз понад 200 тис. осіб перебувають в 189 виправних закладах. Це, зокрема, величезне навантаження на державний бюджет. Кількість справ у судах в десятки разів перевищує норму, яку судді повинні розглянути протягом місяця. Цих проблем може просто не бути, якщо ті чи інші конфлікти люди розв'язуватимуть мирним шляхом [47].

Про доцільність запровадження процедури медіації (примирення) у цивільному та господарському судочинстві свідчать Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи «Про медіацію в цивільних справах» та «Про сімейну медіацію», а також «Зелена книга» про альтернативне врегулювання спорів у цивільному та комерційному праві Комісії Європейського Співтовариства, Типовий закон ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну примирну процедуру з настановами щодо її впровадження й застосування» (2002) тощо.

У певному сенсі передумовою впровадження медіації в Україні служить і її миротворча посередницька діяльність. Україна має досвід участі в урегулюванні збройних етнополітичних конфліктів (Ангола, Боснія та Герцеговина, Абхазія та Південна Осетія, Конго, Македонія, Таджикистан, Косово, Нагірний Карабах, Хорватія, Ліван, Афганістан, ін.), що включали посередництво.

Для України впровадження медіації стало необхідним після підписання Угоди про партнерство та співробітництво між Європейським Союзом і Україною, статті 89, 96 і 97 якої проголошують пріоритетність посередництва в урегулюванні всіх спірних питань. Перший прецедент застосування медіації в цивільному суді Одеси 9 липня 1997 р. у справі за позовом про визнання страйку незаконним був досить успішним. У результаті участі в справі медіаторів сторони прийшли до угоди, і суд виніс резолюцію про відмову від позову. Проте в Україні медіація як засіб врегулювання спорів досі робить лише перші кроки.

Однак, варто зауважити, що в Україні на законодавчому рівні медіація регулюється в сфері трудових конфліктів Законом України «Про порядок рішення колективних трудових суперечок (конфліктів)» [56].

Згідно з українським законодавством, участь посередника в переговорах між сторонами *трудового конфлікту* починається після залучення його примирною комісією, тобто фактично з офіційного початку переговорів, а не з моменту, коли переговори зазнали невдачі, а сторони переконалися у своїй неспроможності самостійно улагодити конфлікт. Права, роль і функції посередника в роботі примирної комісії на сьогоднішній день законами не регулюються, а визначаються за згодою сторін. Наприклад, за посередником законодавчо не закріплено функцію головування на переговорах у примирній комісії. Це зменшує можливість посередника впливати на перебіг переговорів, тому він має обумовити свою згоду на посередництво угодою зі сторонами як щодо розміру та порядку оплати своєї праці, так і щодо своїх функцій і прав. Таким чином, участі в переговорах у примирній комісії передують переговори посередника зі сторонами стосовно розміру своєї участі в улагодженні конфлікту.

Відповідно до Закону, колективні трудові спори розглядаються виробничою примирною комісією в п'ятиденний термін, галузевою та територіальною примирними комісіями – у десятиденний, примирною комісією на національному рівні – у п'ятнадцятиденний термін з моменту утворення комісій. Обмеження часу роботи примирних комісій має перешкодити невиправданому затягуванню процесу досягнення домовленості однією зі сторін. Можливо, саме із цих міркувань обмежений і час на створення примирних комісій.

Практично за цей самий термін сторонами має бути обрано (самостійно або за допомогою Національної служби посередництва та примирення) й узгоджено кандидатуру посередника, а також отримано згоду посередника та вирішено питання оплати його роботи та відшкодування витрат, пов'язаних з участю в примирній процедурі; посередник має узгодити питання щодо його тимчасової відсутності за місцем основної роботи.

Зауважимо й те, що попри відсутність в Україні інституту медіації, Кодексом адміністративного судочинства передбачена можливість примирення сторін. Так, у пункті 3 частини першої статті 157 КАС України, зокрема, зазначено, що провадження в адміністративній справі може бути закрито у зв'язку з примиренням сторін. Проте, Кодекс не зобов'язує суддю робити будь-які дії, спрямовані на примирення сторін, і не містить норм, які б передбачали участь посередників – медіаторів в адміністративному процесі.

Чинне карне законодавство України не закріплює інституту медіації як такого. Це, однак, не означає, що для застосування цієї процедури вже зараз немає законодавчих підстав у *кримінальному законодавстві*, де функціонує інститут примирення.

Кримінальний і Кримінально-Процесуальний кодекси України (далі – КК та КПК) містять низку норм, які можуть слугувати прямою підставою, по-перше, застосування медіації та, по-друге, врахуванню її наслідків при прийнятті тих чи інших процесуальних рішень.

Так, статтями 45 та 46 Кримінального кодексу України та статтями 72 та 8 Кримінально-Процесуального кодексу України встановлено підстави та порядок звільнення від кримінальної відповідальності у зв'язку з дійовим каяттям та у зв'язку з

примиренням винного з потерпілим. Однак широкому застосуванню зазначених норм на практиці перешкоджає відсутність детальної регламентації процедури примирення в законодавчих актах, а також обмежене коло справ, у яких можна застосовувати цю процедуру.

Кримінальний кодекс України, передбачає, що неповнолітнього, який вчинив злочин уперше, й це злочин невеликої тяжкості (міра покарання – позбавлення волі до двох років або більш м'яке покарання), можна звільнити від карної відповідальності, якщо його виправлення можливе без застосування покарання, що передбачене ст.87 КК України; при вирішенні даного питання думка потерпілого, як правило, не береться до уваги. Головне – особа повинна щиро покаятися в скоєнні злочину, активно сприяти розкриттю злочину, а також повністю відшкодувати завдані збитки або усунути заповідяну шкоду. Досягненню всіх названих трьох обов'язкових підстав для звільнення особи від кримінальної відповідальності у зв'язку з дієвим каяттям може ефективно посприяти процедура медіації, кваліфіковано організований діалог між потерпілим і обвинуваченим/підсудним.

При цьому під примиренням розуміється досягнення угоди, яка фіксує примирення потерпілого й обвинуваченого/підсудного та ту обставину, що потерпілий не заперечує проти звільнення винного від кримінальної відповідальності. Як вбачається, в ідеалі наслідком медіації є примирення потерпілого й обвинуваченого/підсудного.

Варто згадати і положення частини першої статті 66 КК, якими визначається, що щире каяття або активне сприяння розкриттю злочину, добровільне відшкодування завданого збитку або усунення заповідяної шкоди є обставинами, що пом'якшують відповідальність. Крім того, частина друга статті 66 КК передбачає, що при призначенні покарання суд може визнати такими, що його пом'якшують, й інші обставини, не закріплені в названій статті (такою обставиною може бути, зокрема, примирення потерпілого й обвинуваченого/підсудного в справах про злочини тяжчі, ніж злочини невеликої тяжкості). Отже, вдале проведення медіації, тобто, у разі, якщо в результаті медіації виникнуть названі вище обставини, за будь-яких обставин може бути корисним для обвинуваченого/підсудного, у тому числі в справах про злочини

середньої тяжкості, тяжкі та особливо тяжкі, а також тоді, коли винний не в змозі відшкодувати завдані збитки або усунути заподіяну шкоду. Важливо також, що за наявності декількох обставин, що пом'якшують відповідальність (це, зокрема, може бути поєднання таких ймовірних наслідків медіації, як щире каяття та добровільне відшкодування шкоди), суд може за особливо тяжкий, тяжкий та середньої тяжкості злочини призначити покарання нижче найнижчої межі санкції відповідної статті, або перейти до більш м'якого покарання (скажімо, замінити позбавлення волі на певний строк обмеженням волі або штрафом тощо) – стаття 69 КК.

Медіабельним виглядає і положення частини першої статті 75 КК, згідно з яким, якщо суд при призначенні покарання у вигляді виправних робіт, службового обмеження для військовослужбовців, обмеження волі, а також позбавлення волі на строк не більше п'яти років, враховуючи тяжкість злочину, особу винного й інші обставини справи, дійде висновку про можливість виправлення засудженого без відбування покарання, він може прийняти рішення про звільнення його від відбування покарання з випробуванням. Очевидно, що такі аспекти, які підлягають врахуванню судом, як особа винного та можливість виправлення його без відбування покарання, дозволяють говорити про значний потенціал застосування медіації. Так, досягнення згоди між потерпілим та винною особою дає підстави, по-перше, позитивно характеризувати особу останньої, а по-друге, сподіватися на можливість її виправлення без відбування покарання.

У разі досягнення угоди про примирення між обвинуваченим і потерпілим на досудовій стадії провадження необхідно перевіряти її добровільність і повноту реалізації, відповідність вчиненому злочину, усвідомлення сторонами угоди її наслідків, приймати рішення в справі відповідно до закону з урахуванням досягнутого примирення.

Відповідно до положення пункту 6 частини першої статті 6 КПК, кримінальну справу не може бути порушено, а порушена справа підлягає закриттю, за примирення обвинуваченого, підсудного з потерпілим у справах, які порушуються не інакше як за скаргою потерпілого. Винятки з цього правила закріплені частинами 2, 4, 5 статті 27 КПК. Із зазначених причин не можуть бути закриті лише



справи про звалтування; справи, які мають особливе громадське значення; у разі вступу в справу прокурора у зв'язку із захистом державних або громадських інтересів чи прав громадян. Варто зазначити, що справи приватного обвинувачення, про які йдеться в згаданій статті, є класичними прикладами найбільш ефективного використання медіації. У таких справах досягнення згоди між потерпілим і обвинуваченим/підсудним завжди означає закриття порушеної кримінальної справи, тобто, має найвищу результативність. Це положення розвинуте у статті 27 КПК, яка конкретизує його зміст. Крім того, у згаданій статті визначено, що примирення може мати місце лише до видалення суду до нарадчої кімнати для постановлення вироку.

Згідно з положенням частини першої статті 7 КПК, суд має право звільнити підсудного від кримінальної відповідальності, якщо буде визнано, що на час розгляду справи в суді внаслідок зміни обстановки вчинене особою діяння втратило суспільну небезпечність або ця особа перестала бути суспільно небезпечною. Це означає, що у разі, якщо, скажімо, прокурор виступить ініціатором проведення процедури медіації, і вона пройде успішно, завершитися укладенням відповідної угоди, суд, розглядаючи справу, може визнати, що підсудний своєю участю в медіації засвідчив власне виправлення та втрату суспільної небезпечності. Наслідком для такого підсудного буде звільнення його від кримінальної відповідальності.

Крім загальних передумов використання медіації в кримінальному процесі, стосовно неповнолітніх чинне законодавство закріплює додаткові можливості. Так, КК передбачає, що неповнолітнього, який вперше вчинив злочин невеликої тяжкості, може бути звільнено від кримінальної відповідальності, якщо його виправлення можливе без застосування покарання. У цих випадках суд застосовує до неповнолітнього примусові заходи виховного характеру (частина перша статті 97 КК). Той чи інший результат медіації може засвідчити, що неповнолітній здатен/нездатен виправитися без застосування покарання. Більше того, сама медіація може або взагалі засвідчити виправлення винного, або посприяти цьому.

Неповнолітній, який учинив злочин невеликої або середньої тяжкості, може бути звільнений судом від покарання, якщо буде

визнано, що внаслідок щирого каяття та подальшої бездоганної поведінки він на момент постановлення вироку не потребує застосування покарання (частина перша статті 105 КК). Як «щире розкаяння», так і «подальша бездоганна поведінка» можуть бути наслідком медіації. Крім того, результати медіації можуть засвідчити таке розкаяння й слугувати проявом «бездоганної поведінки».

Крім усього згаданого, досить високий загальний потенціал в аспекті врахування результатів медіації при вирішенні кримінальних справ має й та обставина, що суд, постановляючи вирок, враховує поміж іншим також і особу підсудного. Очевидно, що той підсудний, який свого часу досяг згоди з потерпілим, може розраховувати на більш позитивну характеристику його особи [51, 58, 128, 133].

Як бачимо, чинне кримінальне законодавство України містить багато передумов для застосування медіації. Наведені положення створюють правове поле для того, щоб медіація, у разі її проведення, мала конкретні правові наслідки.

Разом із тим, законодавство (ні кримінальне, ні трудове) не містить жодної згадки про власне медіацію чи її аналоги в кримінальному процесі. Фактично, це і є тим фактором, який стримує поширення цього інституту в Україні.

Так, передбачаючи випадки примирення сторін у кримінальному процесі, процесуальне законодавство разом із тим не визначає, у межах яких процедур воно може здійснюватися, як оформляється, у чому конкретно полягає. Оскільки медіація не передбачена прямо законодавством, вона не може бути стадією кримінального процесу. Відповідно, не врегульованою залишається значна кількість питань, які можуть виникнути в процесі її здійснення: проблеми її включення до процесуальних строків, ініціювання її проведення; відповідальності за цей процес, контролю за його перебігом та багато ін.

Як попередній підсумок, можна відзначити, що матеріальне карне, трудове й адміністративне право України досить ґрунтовно

Саме найпростіші істоти людини розуміє найпізніше.

*Л.Фейєрбах*

та послідовно розробило низку норм, які створюють передумови для результативного застосування медіації. Водночас, процесуальне право не містить положень, що передбачають існування власне медіації як особливого виду примирних процедур і способу позасудового вирішення суперечок та регулюють її здійснення. Необхідно напрацювати та законодавчо закріпити механізм співпраці українських медіаторів із судами, жертвами та правопорушниками.

Варто зауважити, що національна служба посередництва та примирення ще у 1999 році затвердила «Положення про посередника» [131], пізніше, у 2001 році наказом затверджено правила етики посередника – «Кодекс етики медіатора» [82].

Ще однією важливою передумовою розвитку посередництва в Україні слугує впровадження (відновлення) одного з найбільш відомих способів альтернативного врегулювання суперечок – третейського суду.

Отже, однією з демократичних альтернативних форм вирішення цивільно-правових спорів є інститут третейського судочинства, що дозволяє цивілізованим шляхом врегульовувати конфлікти між суб'єктами конкретних правовідносин. Зростаюча кількість звернень до альтернативних форм вирішення спорів пояснюється тим, що робота в них заснована не на пріоритеті захисту інтересів держави, а на пріоритеті захисту прав окремих осіб – учасників цивільного процесу.

Третейський розгляд як спосіб врегулювання суперечок був відомий і широко застосовувався в стародавньому світі, причому вже тоді склалося правило: *третейський суд* повинний бути максимально непов'язаним з обома сторонами, між якими виник спір [131].

Третейські суди існували споконвіків, принципи третейського судочинства відомі з античних часів. Ще в Прадавній Греції покликані за згодою обох сторін посередники могли або примирити тих, що сперечаються, або розв'язати суперечку винесенням вироку. Примирення через третейський суд унеможливило подальший судовий розгляд.

У Римі сторони, що сперечаються, могли вибрати третейського суддю, укласти приватний третейський договір. Звичайно, суддя, що

брав на себе такі функції, був зобов'язаний виконати їх до кінця, а його вирок для обох сторін був остаточним.

У Давній Русі вони існували як альтернатива князівським судам. Розвинулися третейські суди й у царській Росії, і після революції 1917 року. У сучасній розвиненій в економічному плані державі, такій як США, на третейський розгляд економічних суперечок припадає близько 80 % усіх суперечок, які розглядаються в економіці.

Головне призначення третейського суду полягало не в суворому слідуванні букві закону, а в припиненні ворожнечі, розбрату. Тому третейський суд і називався *compromissum* (компромісним), а судьями тут обиралися не стільки знавці закону, скільки «добрі люди» взагалі, тобто добрі й у громадянському, і в моральному розумінні.

Існували такі форми староруського третейського суду:

- третейський суд із суперарбітром (останнім нерідко був митрополит);
- третейський суд без суперарбітра, з декількох осіб, на чолі яких стояв ігумен, іноді в якості третейських суддів були лише ігумен із братією;
- мировий ряд – досить вживана форма завершення спорів мировою угодою за участі «рядців і послухів».

Судові листи, видані третейським судом, мали рівну з державним судом юридичну силу, особливо ті, що затверджувалися великим князем. Статут 1566 року визначав, що в разі відмови однієї зі сторін виконувати рішення третейського суду інша сторона мала право звернутися до земського суду, який мав забезпечити його виконання. Якщо компромісу не могли досягти третейські судді, справа переносилася до земського суду, який спільно з третейськими судьями виносив вирок.

Особливістю такого суду було те, що хоча судовий розгляд здійснювався відповідно до загальних процесуальних норм, але його рішення ґрунтувалося не на юридичних нормах позитивного права, а на природно-правових принципах «справедливості та совісті».

Третейський суд – це недержавний судовий орган (він не може утворюватися та діяти при органах державної влади й органах

місцевого самоврядування), який може розглядати будь-які справи, які виникають у цивільних і господарських правовідносинах. Третейський суд – це незалежний орган, який створюється за згодою сторін для розгляду суперечок. У західній правовій традиції третейські суди одержали назву «арбітраж». Третейському суду невідомча суперечка, яка зачіпає державні або публічні інтереси.

Третейський суд – це суд повної довіри, і він може слухати справу лише тоді, коли йому довіряють. Якщо сьогодні в загальному суді одна зі сторони не довіряє судді, то, відповідно до закону, сам суддя вирішує, задовольнити клопотання про свій відвід чи ні. Що ж стосується третейського суду, закон чітко казав: якщо одна зі сторони не довіряє суду, він не має права слухати справу. Позивач і відповідач повинні погодитися на розгляд справи в такому суді. Перевага третейського суду над загальним і господарським – не потрібно платити державне мито, а також те, що сторона має право обирати час і місце розгляду суперечки.

Ще один важливий аспект третейського суду полягає в тому, що його рішення є остаточним і оскарженню не підлягає. У такому судочинстві немає ні апеляційної, ні касаційної інстанції. Правда, якась зі сторін може оскаржити рішення третейського суду в загальному, але тільки в тому аспекті, якщо суд розв'язав справу, яка йому не підсудна, чи коли не було згоди однієї зі сторін на розгляд справи.

Довготривалий і суперечливий законодавчий процес з прийняття Закону України «Про третейські суди» ознаменувався його прийняттям Верховною Радою України 16 травня 2004 року, згідно з яким на Міністерство юстиції України та його територіальні органи покладено державну реєстрацію постійно діючих третейських судів. А вже 14 вересня 2004 року Міністерство юстиції зареєструвало перший в Україні Постійно діючий Незалежний третейський суд, який був створений при Всеукраїнській громадській організації «Ліга юридичного захисту інтересів споживачів».

Закон в 9 розділах та 59 статтях передбачив більш розгорнутий процесуальний механізм розгляду та вирішення цивільних і господарських спорів, урегулював усі основні питання діяльності третейських судів, починаючи з їх утворення, компетенції, проце-

дури формування складу суду, відводу суддів, складу витрат, які пов'язані з вирішенням суперечки, правил третейського розгляду та порядку виконання рішення третейського суду, а також питання третейського самоврядування. Доцільніше помітити, що постійно діючі третейські суди підлягають державній реєстрації відповідно до ст. 9 Закону.

Уже зараз у нас у країні налічується більше 60 третейських судів, більшість із яких перебувають у Києві. За прогнозами, їх кількість буде постійно збільшуватися, оскільки третейство в Україні досить затребуване.

Відповідно до Закону України «Про третейські суди», третейський суд – це недержавний незалежний орган, що утворюється за угодою або відповідним рішенням зацікавлених фізичних та/або юридичних осіб у порядку, встановленому законом, для вирішення спорів, що виникають із цивільних та господарських правовідносин.

Право на звернення до Третейського суду належить будь-яким юридичним та/або фізичним особам при наявності між сторонами угоди, яка відповідає вимогам чинного законодавства, про передачу суперечки на вирішення третейського суду.

Третейський суд може розглядати справи в складі одного або ж будь-якого непарного числа третейських суддів. У постійно діючих судах кількісний і персональний склад суду визначається відповідним регламентом, а в судах, створених для розгляду конкретної справи, – сторонами. У випадку розв'язання суперечки одноосібно такий суддя повинен мати вищу юридичну освіту. Суперечка в третейському суді розглядається на підставі третейської угоди, складеної сторонами.

На третейський розгляд може бути передана будь-яка суперечка із цивільної сфери. справи публічного характеру третейський суд не розглядає.

Третейське судочинство має ряд незаперечних переваг у порівнянні з господарськими судами та судами загальної юрисдикції. Основне завдання третейського суду – сприяти досягненню сторонами взаємовигідних угод. Тому обстановка в третейських судах є невимушеною та демократичною. Важливіше за все те, що

*Третейський суд – недержавний судовий орган (він не може утворюватися та діяти при органах державної влади й органах місцевого самоврядування), що може розглядати будь-які справи, які виникають у цивільних і господарських правовідносинах.*

третейський суд може допомогти зберегти нормальні відносини між сторонами, особливо якщо суперечка виникає внаслідок непорозумінь, а не внаслідок навмисного обмеження інтересів сторін.

Третейський судовий розгляд проходить значно швидше, ніж у державних судах.

У якійсь мірі сторони конфлікту самі собі господарі – за заявою сторін справа може розглядатися на закритому засіданні або навіть під час відсутності тих, що сперечаються. Сторони самі вибирають собі суддю, який є фахівцем у конкретній галузі права та сфері бізнесу, що забезпечує цілком кваліфіковане суддівство. Правда, ідучи на розв’язання суперечки в третейський суд, сторони погоджуються з добровільним і беззастережним виконанням рішення арбітра, яке є остаточним і не може бути оскаржене в інших судах.

Що стосується матеріальної сторони питання, то витрати на ведення справи в третейському суді, в остаточному підсумку, менші в порівнянні з державними судами.

У третейському суддівстві існує регресивна шкала третейського збору: чим вища сума позову, тим нижчий відсоток збору, що стягується. За результатами розгляду суперечки всі третейські витрати рішенням або визначенням суду розподіляються між сторонами відповідно до положень регламенту.

Отже, процедура й інші формальності в третейському виробництві більш демократичні, а конфіденційність, швидкість, економічність і неформальний підхід у вирішенні суперечки – це переваги, від яких сторонам, що сперечаються, важко відмовитися.

Чинним законодавством України передбачено дві форми третейського судочинства: на постійно діючій основі (постійно діючі третейські суди) та для вирішення конкретної суперечки (суди «ad hoc»). У поняття «конкретна суперечка» включаються як уже існуюча суперечка, так і та, яка може з’явитися в майбутньому.

Різниця між судом «ad hoc» і постійно діючим третейським судом полягає в тому, що при передачі суперечки на розгляд третейського суду, створюваного для розгляду конкретної суперечки, сторона повинна самостійно визначити порядок його формування та процедуру розгляду суперечки. Після винесення рішення в справі суд «ad hoc» припиняє своє існування.

Для передачі суперечки на розгляд третейського суду необхідна угода. Це угода сторін про передачу третейському суду конкретної суперечки, певних категорій або всіх суперечок, які виникли або можуть виникнути між ними у зв'язку з якими-небудь правовідносинами, незалежно від того, чи мала вона договірний характер. Угода може бути укладена у вигляді застереження в договорі або у вигляді окремої угоди.

Третейська угода укладається в письмовій формі, у тому числі шляхом обміну листами, повідомленнями телеграфом або з використанням засобів електронного чи іншого зв'язку, що забезпечує фіксацію такої угоди [198].

Коротко підсумуємо переваги третейського розгляду:

1. Економія часу. Провадження в справі третейського суду відкривається негайно, про що сторонам направляється ухвала; протягом 10 днів сторони повинні узгодити склад суду, інакше він призначається Головою суду. Загальний строк третейського розгляду справи не перевищує трьох місяців.

2. Виконання судового рішення. Рішення третейського суду з моменту його прийняття є обов'язковим для виконання сторонами. У випадку, якщо відповідач ухиляється від виконання рішення, його примусове виконання здійснюється на підставі виконавчого листа, виданого компетентним судом. Розгляд заяви про видачу виконавчого листа триває до 15 днів.

3. Остаточність судового рішення. Рішення третейського суду підлягає оскарженню виключно в таких випадках: справа не підвідомча третейському суду відповідно до закону; рішення, прийняте в спорі, не передбачене третейською угодою, або рішення стосується питань, що виходять за її межі; третейську угоду визнано недійсною компетентним судом; склад третейського суду не відповідав вимогам закону.



### *Третейський суд не розглядає справи:*

1. Суперечки про визнання недійсними нормативно-правових актів.

2. Суперечки, що виникають при укладанні, зміні, розірванні та виконанні господарських догорів, пов'язаних із задоволенням державних потреб.

3. Пов'язані з державною таємницею.

4. Суперечки, що виникають із сімейних правовідносин, крім справ, що виникають зі шлюбних контрактів (договорів).

5. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.

6. Однією зі сторін у яких є орган державної влади, орган місцевого самоврядування, державна установа чи організація, казенне підприємство.

7. Таких, які, відповідно до закону, підлягають вирішенню виключно судами загальної юрисдикції або Конституційним Судом України.

8. Коли хоча б одна зі сторін суперечки є нерезидентом України.

Отже, суть третейського судочинства зводиться до суду третьої особи, яка обирається самими сторонами, що за своєю добровільною згодою довіряють даному суду розглянути та вирішити конкретний спір, винести рішення та завчасно зобов'язуються підкоритися такому рішенню.

Таким чином, в Україні існують і активно функціонують передумови для впровадження інституту медіації не лише в практику судочинства та розв'язання різних позасудових суперечок, але й законодавства. Щоб звернення громадян до посередника стало нормою життя, необхідно офіційно регламентувати його повноваження та забезпечити певним статусом. Тільки в цьому випадку конфліктуючі сторони будуть впевнені, що їх угода буде мати таку ж юридичну чинність, як і рішення суду.

Необхідність **законодавчого** закріплення медіації обумовлюється насамперед тим, що, по-перше, тільки закон зможе сприяти примиренню, а наявність імперативної норми пересилить судово-прокурорське небажання застосовувати медіацію при розгляді кримінальних справ. По-друге,

### Не в грошах щастя

Учень запитав у Майстра: «Наскільки справедливі слова, що не в грошах щастя?». Той відповів, що вони цілком правдиві. І довести це просто. Адже за гроші можна купити постіль, але не сон; їжу, але не апетит; ліки, але не здоров'я; слуг, але не друзів; жінок, але не любов; місце проживання, але не домашній затишок; розваги, але не радість; учителів, але не розум (*додамо: виграти у конфлікті, але не стосунки*). І те, що назване, не вичерпує список.

*Дзен-буддійська притча*

це забезпечить її передбачуваність, дасть правові підстави для впевненості у виконанні угоди, зокрема, що стосуються компенсаційних виплат потерпілим. По-третє, медіація буде доступна всім громадянам, а не тільки тим, які потрапили в сферу застосування конкретного проекту, цим буде забезпечена конституційна рівність усіх громадян перед судом. Угода, досягнута в процесі медіації, порядок рішення, строки розгляду справи та виконання рішення повинні бути законодавчо закріплені в законі та прирівнюватися до вироку суду.

З метою врегулювання процедури медіації (примирення) на законодавчому рівні, наказом Міністра юстиції в травні 2005 року було створено міжвідомчу



робочу групу з питань впровадження процедури медіації (примирення) у кримінальне та кримінально-процесуальне законодавство України, до якої увійшли представники Міністерства юстиції України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства України в справах сім'ї, молоді та спорту, Верховного Суду України, Генеральної прокуратури України та науковці.

У травні 2006 р. вийшов Указ Президента України «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження слухного суду в Україні відповідно до європейських стандартів». Одним із завдань концепції є «створення можливостей для розвитку альтернативних (позасудових) способів розв'язання спорів». В Указі як один зі способів врегулювання спорів названа медіація – діяльність професійних посередників, які спрямовують учасників юридичної суперечки до компромісу та її врегулювання самостійно самими учасниками. Це має зменшити навантаження на суди загальної юрисдикції і є значно оперативнішим, дешевшим і менш формалізованим шляхом вирішення спорів.

Аналізуючи, у процесі роботи над концепцією застосування програм відновного правосуддя у кримінальному судочинстві України, досвід інших країн (зокрема Польщі, Словаччини, Румунії, Німеччини, Франції тощо), Рекомендації Ради Європи, а також Кримінальний і Кримінально-Процесуальний кодекси України, члени робочої групи дійшли висновку щодо необхідності внесення змін не лише до зазначених Кодексів, а й розробки окремого закону про діяльність медіаторів у кримінальних справах.

Відтак, протягом 2006 року відповідною робочою групою розроблено проекти Законів України «Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах» та «Про внесення змін до Кримінального та Кримінально-Процесуального кодексів України щодо процедури медіації (посередництва)».

У межах чинного законодавства, згідно з розпорядженням Генерального прокурора України № 4 від 17 січня 2007 року, Генеральною прокуратурою України, Національною академією прокуратури України та Благодійною організацією «Український Центр Порозуміння» за фінансової підтримки Швейцарської агенції з розвитку та співробітництва в Україні (SDC) виконувався пілотний

проект «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження прийомів медіації в діяльність органів прокуратури». У цьому проекті брали участь: Агентство регіонального розвитку «Гармонія» (сmt. Красногвардійське, АР Крим), «Молодіжний клуб Дрогобиччини», «Молодь за демократію» (м. Харків), «Луганська обласна група медіації», Регіональний осередок Всеукраїнської фундації «Захист прав дітей» у Київській області (м. Біла Церква) та Пирятинська районна громадська організація «Жіночі ініціативи».

Наприкінці січня Міністерством юстиції на виконання пункту 20 орієнтовного плану законопроектної роботи на 2007 рік на відповідному сайті був розміщений проект Закону України «Про медіацію (примирення)». Завданням проекту повинно бути приведення національного законодавства у відповідність із рішеннями ЄС, рекомендаціями Ради Європи та резолюціями ООН у сфері медіації. Проект Закону України «Про внесення змін до Кримінального та Кримінально-Процесуального кодексів України щодо процедури медіації (посередництва)» спрямований на законодавче закріплення альтернативних способів вирішення конфлікту між правопорушником і потерпілим за допомогою медіатора.

Законопроектом «Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах» пропонується визначити термінологію, зокрема, поняття процедури медіації та договору про примирення, основні принципи цієї процедури, впровадити порядок здійснення процедури медіації, визначити коло її учасників і передбачити їх права, установити тривалість процедури, підстави для її зупинки та припинення, форму та зміст звіту про проведення процедури медіації та договору про примирення. Крім того, цим документом також установлюються вимоги до медіаторів, визначаються їхні професійні права й обов'язки, підстави відповідальності, оплата праці, соціальне та пенсійне забезпечення, порядок оподатковування доходів медіаторів, а також правовий статус об'єднань медіаторів, їх завдання, порядок утворення та припинення дії, вимоги до статуту й органи професійного самоврядування медіаторів.

Звичайно, на позитивну оцінку заслуговує сам факт існування цього проекту та спроби його обговорити та вдосконалити, так би мовити «благі наміри». Проте, на наш суб'єктивний погляд, «а віз –

і нині там», принаймні, 22 березня 2006 року, коли всі країни ЄС в обов'язковому порядку повинні були прийняти закони, які б забезпечували проведення посередництва в кримінальних справах – в минулому.

Якщо ви не думаете про майбутнє, у вас його і не буде.

*Дж.Голсуорсі*

Поки що в проєкті забагато лакун навіть для першого варіанту. По-перше, погодимося з думкою Д.Проценко, що справжніх «медіаторів в Україні можна на пальцях однієї руки перерахувати, а вже так усе «зрегулювали»: органи, з'їзди, організаційна форма здійснення діяльності й т. ін.» [159]. Адже саме «буття» визначає «свідомість», а не навпаки. Тому явище повинно спочатку з'явитися, стати зрозумілим, прижитися хоча б трохи, а потім – те, що це явище визначає, саме організується в об'єктивно необхідні, а не кальковані з радянських часів, формальні, але далеко не завжди функціональні, об'єднання, які (чи й окремі медіатори, які не прагнуть об'єднатися, а вибрали індивідуальну трудову діяльність) самі ініціюють необхідний як за формою, так і за змістом закон про медіацію. «Медіація підлягає регулюванню лише в необхідних межах, а служби медіації мають володіти незалежністю й автономією при виконанні своїх функцій» [148, с. 95].

По-друге, нас не «розсмішило» (як вище названого автора), а, скоріше, обурило пояснення, що «проєкт не вимагає суспільного обговорення». Цілком слушно запитати разом з Д.Проценко: «А для кого це все написали? Хіба не потрібно запитати в самих медіаторів, як буде зручніше й краще працювати?». Додамо: а хіба простим людям не цікаво, що таке медіація, закон про яку буде прийматися і яку саме вони будуть використовувати? І наскільки доступний для більшості пересічних людей урядовий сайт?

По-третє, проєкт значно обмежує сферу функціонування інституту медіації, орієнтуючись на «присудову» процедуру – в цивільній, карній або господарській справі, яка вже передана на судовий розгляд. Тоді як закордоном (відповідно до рекомендацій ЄС, Ради Європи та резолюцій ООН, яким прагне слідувати цей закон) існує і досудова, і позасудова медіація. Крім того, медіація може мати значно більш широке застосування, у тому числі у сімейних,

адміністративних справах, у нотаріальній діяльності, при врегулюванні трудових суперечок і внутрішніх корпоративних конфліктів, підліткових конфліктів у школах (до речі, шкільна медіація найактивніше розвивається вже зараз). Пізніше може розвиватися і комерційна медіація. Тому необхідно забезпечити формулювання норми закону так, щоб законодавчо не обмежити коло тих випадків, коли медіація може бути застосована.

Відповідно до ч.1 ст.18 Законопроекту, медіаторами (посередниками) можуть бути фахівці не тільки в сфері права, але й у сфері психології, соціології, педагогіки. Це, насправді, видається логічним, оскільки відповідні навчальні курси викладаються студентам перерахованих спеціальностей. Юристи ж тільки починають освоювати цю сферу, причому більшість з них не уявляють собі, що таке медіація та навіщо вона потрібна, тому про їхню спеціалізацію в медіації говорити рано. В подальшому, очевидно, потрібна буде медіація за спеціальними окремими видами діяльності та відповідна підготовка медіаторів. Поки ж, коли медіація ще не стала звичним явищем, медіаторам зовсім не потрібно обмежуватися лише одним видом діяльності. До речі, дехто з науковців проти того, щоб медіаторами ставали психологи чи юристи, пояснюючи це тим, що психологам властиво намагатися все витлумачити та допомагати, а юристам – надавати юридичні консультації. Думка до певної міри слухна – і те, й інше не належить до функцій медіатора. Проте, варто зважати на об'єктивну ситуацію: зараз медіаторами стануть швидше саме психологи та юристи (які вміють і схильні розв'язувати суперечки та конфлікти, для кого посередництво – звичне), а не ті, хто з початку обрав (?) це заняття (ні переліку серед каталогу професій, ні адекватної підготовки медіаторів, ні надійного працевлаштування, навіть надійної та зрозумілої інформації про суть медіації досі немає, і, мабуть, не скоро буде).

Далі, у Проекті між медіацією та примиренням поставлений знак рівності (ми вже вище зауважували, що це різні поняття). Додамо, що посередництво – це в основному процес, і результатом його може бути угода про примирення. Крім того «примирення пасивніше за посередництво, посередник повинен проявляти ініціативу з компромісів і альтернативних рішень» [159].

У Проекті записано, що якщо під час процедури примирення медіатору стало відомо про здійснення або підготовку тяжкого або особливо тяжкого злочину, він зобов'язаний повідомити таку інформацію правоохоронним органам. Д.Проценко та інші вважають, що «не можна таке вказувати, інакше медіатор стає заручником». Зауважимо, що таке є нормою медіації закордоном (тобто, класичного варіанту медіації), і по-друге, сторони, які обрали медіацію, мають бути попереджені про цю обставину. Тоді кожна з них намагатиметься контролювати свої вислови, а медіатор не почує нічого, знання чого зробить його «заручником». І не можемо погодитися, що через це (неправдивість у конкретному питанні, точніше, замовчування компрометуючої інформації) медіація потерпить крах.

У Проекті записано, що інформація, отримана під час медіації, є конфіденційною і не може бути розголошена медіатором (посередником) без попередньої згоди сторін. Це положення, на наш погляд, не суперечить тому, щоб «у випадку неможливості організувати безпосередню зустріч сторін, медіатор (посередник) *за бажанням сторін* може проводити процедуру медіації (примирення) опосередковано, інформуючи кожную сторону про позицію протилежної сторони щодо врегулювання спірних питань».

Проте, у Проекті насправді є положення, які можуть погіршити становище медіаторів. Одне з них – обов'язок медіатора платити професійний збір у випадку ухвалення рішення про це З'їздом медіаторів. Це справді особиста справа медіатора – бути членом якоїсь організації, дотримуватися її статуту, зокрема, платити членські внески, чи не входити у такі об'єднання та займатися індивідуальною трудовою діяльністю, сплачуючи податки державі. Крім того, у Проекті записане положення, що оплата праці медіатора під час проведення медіації в цивільних і господарських справах здійснюється у формі гонорару на підставі договору між однією зі сторін або сторонами й об'єднанням медіаторів. Але ж він може (згідно закону про індивідуальну трудову діяльність) і не входити до об'єднання медіаторів (якщо таке (такі) будуть). І нарешті, у Проекті записано, що порядок оплати праці медіатора визначається Кабінетом Міністрів України. Разом з Д.Проценко й іншими хочеться дізнатися,

що містить у собі «порядок оплати», що й для чого буде визначати Кабмін, і чи всі «порядки оплати» для всіх професій саме Кабмін визначає (а якщо ні, то чим провинився медіатор?).

Крім того, особливої уваги потребує саме положення про оплату праці медіаторів. Оприлюднений законопроект передбачає кілька варіантів цієї процедури. Проте «найбільш сумнівний» з них, з погляду Р.Ковалю, – це оплата самими сторонами [29]. Погодимося з президентом Українського центру згоди, що «в кримінальних справах є однозначно потерпілий і правопорушник» – і тут очікувати на оплату роботи медіатора обома сторонами не варто – «якщо суддя, прокурор або слідчий запропонує потерпілій стороні заплатити медіатору за участь останнього в процедурі примирення, то будь-який потерпілий, швидше за все, відмовиться». Разом з тим, у випадку, якщо за послуги медіатора платить винятково правопорушник, а потерпіла сторона – ні, як передбачено законопроектом, головний принцип роботи посередника – його нейтральність – виявляється під великою погрозою, вважає Р.Коваль, варто зауважити, що думка цілком слушна. Насправді, й без того у потерпілого можуть виникнути сумніви у тому, що процедура медіації захищає його інтереси, а не сприяє зменшенню вироку та зниженню строку правопорушникові.

За словами Р.Ковалю, міжнародний досвід показує, що найпоширенішими є дві системи оплати праці медіатора – фінансування з державного чи муніципального бюджетів, а також змішані форми, куди, крім того, додаються ще й благодійні фонди, тобто засоби, які об'єднання медіаторів залучають самостійно через донорів, гранти, системи соціального замовлення і т. ін. Проте, на нашу думку, важко, але варто передбачити, як спрацює цей міжнародний досвід в нашій рідній країні.

Законопроект встановлює також, що шкода, заподіяна особі в результаті незаконних дій або бездіяльності медіатора, відшкодовується ним у повному обсязі. Проте ніде не роз'яснено, що потрібно вважати «шкодою» і *хто об'єктивно* це може визначити. Тому дане положення, на нашу думку, недоцільно включати до Проекту.

Метою зазначених законопроектів є впровадження процедури медіації, яка полягає в примиренні підозрюваного, обвинуваченого



або підсудного та потерпілого за участю посередника (медіатора) та відшкодуванні потерпілому завданої матеріальної та моральної шкоди. Під процедурою медіації в кримінальних справах пропонується розуміти діяльність компетентної особи (медіатора), спрямовану на розв'язання конфлікту між потерпілим і правопорушником з метою ліквідації наслідків цього конфлікту.

Процедура медіації може бути ініційована потерпілим, підозрюваним, обвинувачуваним або підсудним, а також особою або органом, у провадженні якого перебуває справа, але тільки за узгодженням з потерпілим, підозрюваним, обвинувачуваним або підсудним. Медіація може бути ініційована на будь-якій стадії до видалення суду в дорадчу кімнату для винесення вироку. При цьому, залежно від стадії ухвалення рішення про медіацію, на суд, прокурора або слідчого покладається обов'язок пояснити сторонам медіації права з ініціювання медіації, а також правові наслідки її проведення. Наприклад, повідомити, що у випадку, якщо сторони не дійдуть згоди, повторне проведення процедури не допускається.

Щодо наслідків медіації й укладання договору про примирення, у Кримінальному кодексі (КК) України пропонується передбачити, що у випадку укладання такого договору та при відсутності обтяжуючих обставин строк або розмір призначеного судом основного покарання не може перевищувати двох третин максимального строку або розміру максимального покарання. Вимоги до змісту договору про примирення визначаються законом.

Згідно Законопроекту, медіатором у карному процесі може бути особа – громадянин України, іноземець або апатрид, що досяг 25 літнього віку, має повну вищу освіту та досвід роботи (не менш 2 років) у сфері психології, соціології, педагогіки або права (зауважимо, що міжнародними експертами медіатору-правнику давалися поради взагалі забути під час медіації, що він юрист). При цьому медіатором не можуть бути особи, визнані судом недієздатними, засуджені за навмисний тяжкий або особливо тяжкий злочин, навіть після зняття судимості або погашення судимості.

Положення про права медіаторів виписані досить чітко. Пропонується дотримуватися принципу конфіденційності – медіатор не може бути допитаний щодо інформації, яку довідався під час процедури

медіації, та щодо самої процедури, за винятком випадків, коли обидві сторони дадуть згоду на розголошення цієї інформації. Крім того, медіатора пропонується наділити такими правами: знайомитися з інформацією по суті справи, проводити зустрічі зі сторонами або з однією зі сторін конфіденційно, надавати допомогу сторонам при формуванні тексту договору про примирення, ознайомлюватися в установленому порядку з документами та матеріалами, необхідними для проведення медіації, що перебувають в органах досудового слідства, судах, інших державних органах і органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах і організаціях, незалежно від форми власності. Особа або орган, у провадженні якого перебуває справа, інформує медіатора про всі обставини, що мають відношення до справи, та надає йому необхідні матеріали обставин вчинення злочину, інші матеріали, які мають значення для процедури медіації, якщо їх розголошення не суперечить інтересам досудового слідства.

Медіатор, який здійснюватиме процедуру медіації, повинний володіти вмінням усувати конфлікти та мати знання не лише в сфері права, а й у таких галузях, як психологія, соціологія, педагогіка, які є необхідними для її проведення.

Крім того, законопроектом визначається коло осіб, які мають право ініціювати процедуру медіації, порядок її призначення, строки процедури та її наслідки.

Після громадського обговорення зазначених проектів законів, а також отримання від зацікавлених органів і наукових установ пропозицій та зауважень, постало питання про необхідність комплексного запровадження процедури медіації (примирення), тобто розробку проекту закону, який би регулював проведення процедури медіації (примирення) не тільки в кримінальному, а й у цивільному та господарському судочинстві, який вводив би на території України саме явище «медіації» та регулював відносини між учасниками медіаційного процесу, встановлював принципи його проведення, права й обов'язки учасників, відповідальність, вимоги до медіатора, ін., та проекту закону щодо внесення змін до відповідних процесуальних кодексів.

Задля удосконалення механізмів примирення сторін у кримінальних, цивільних і господарських справах, забезпечення

розв'язання проблем щодо відшкодування моральної та матеріальної шкоди, Міністерством юстиції розроблено проекти законів «Про медіацію» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо медіації». На засіданні Національної комісії зі зміцнення демократії й утвердження верховенства права 10 грудня 2008 року прийнято рішення затвердити зазначені законопроекти (розроблені Міністерством юстиції, 8 квітня 2008 року подані на розгляд Кабміну та схвалені 24 червня Урядовим комітетом з питань правової політики, оборони та правоохоронної діяльності; при цьому Міністерству юстиції було доручено доопрацювати їх з урахуванням результатів обговорення щодо недоцільності запровадження інституту медіації у кримінальних справах і фінансування витрат на проведення медіації за рахунок держави, крім випадків, коли вона є однією із сторін медіації) та подати їх на розгляд Президентові України для подальшого внесення до Верховної Ради.

Улітку 2013 року з'явилися два нові проекти Законів України про медіацію: перший – № 2425а від 26.06.2013 р. за авторством Федорчука Я.П. і Тищенка О.І., другий – № 2425а-1 від 03.07.2013 р. – Ківалова С.В. і Развадовського В.Й., про зміст яких висловимо своє суб'єктивне враження.

Отже, уважно вивчивши зміст нових проектів Закону України «Про медіацію», можна зрозуміти очевидне: ні один із цих проектів не може претендувати на остаточний варіант, оскільки обидва вони значною мірою непродумані, не узгоджені з наявними в Україні (та поза її межами) провідними посередницькими та медіаційними центрами та їх знаючими та відомими представниками, врешті-решт, «сирі» у тому варіанті, що ліпше (простіше) спеціалістам у сфері медіації створити новий проект Закону про медіацію, ніж вдосконалити старі і шойно запропоновані.

Можливо, через свій порівняно з другим проектом компактний обсяг, проект Я.П. Федорчука виглядає більш прогресивним, (таким, наприклад, є надання цим законопроектом права медіаторам на об'єднання, самоврядування – самим вирішити питання їх організації та функціонування – власне, це вияв довіри до медіаторів та дотримання принципів демократії та громадянського суспільства у

формулюванні Закону) продумано обґрунтованим і викликає менше питань, зокрема таке: як самі автори документу розуміють ст.28? А якщо ні медіація не дала позитивного результату, ні перед прокурором (суддею) підозрюваний провини не визнав, - такого варіанту стаття не передбачає?

Проект, створений колективом авторів, очолюваних п. Ківаловим, значно довший, проте цей проект викликає значно більше запитань і зауважень. Перелічимо їх:

1. Як, з точки зору здорового глузду, можна стати медіатором у 18 років? Це – одразу ж після закінчення школи, де прослуханий курс «Шкільна медіація» в обсязі 20 год. та ще 20 год. безпосередньої участі в проєкті «Медіація однолітків» у ролі медіатора?

2. Невже можна собі уявити, що медіатором можна стати, лише прослухавши відповідний курс («пройшовши» певний напрямок навчання) обсягом не менше 40 год. – деякі медики, юристи чи педагоги (і не лише вони) вчать 5-6 років і все одно не можуть і не вміють працювати за спеціальністю!

Варто зауважити, що для здобуття професії медіатора до початку відповідно спрямованого навчання необхідно здійснити профвідбір, визначаючи, чи відповідають психологічні властивості особистості людини, яка збиралася стати медіатором (обрала цю професію), вимогам цієї професії до професійно важливих якостей особи. Звичайно, коли професія «медіатор» потрапить до класифікатора професій, ці професійно важливі якості будуть визначені у професіограмі. Зауважимо, що, на наш погляд, серед них будуть здібності організаційні та комунікативні, емпатійні та вміння слухати, не конфліктність і не домінантність, інтелектуальність, культурність і моральність, вища освіта та певний досвід (яких немає у вісімнадцятилітньої дитини!). І відсутність цих якостей у людини робить її непридатною не лише для професійного медіаторства, але й для побутової медіації. Й усе це необхідно враховувати, пишучи проєкт Закону про медіацію.

3. Дуже зацікавлює у даному проєкті недоречне поняття «уповноважений» медіатор – а просто медіатор – «не уповноважений»? Тоді він не має права проводити медіацію. Подальше вивчення

проекту приводить до очевидного: «уповноважений» відрізняється від «не уповноваженого» віком (старший щонайменше на 7 років) і наявністю грошей – бо може купити собі атестацію Ради медіаторів (власне, Верховної Ради) з перейменуванням на «уповноваженого», у якого прав – значно більше. А чи не ліпше було б замість «уповноваженого» медіатора ввести категорії (як у інших професіях, принаймні, педагогічній, благо, з нею у медіатора дуже багато спільного). І щоб для здобуття вищої категорії треба було не платити за «атестацію», а продемонструвати свої практичні здобутки – результати попередньої роботи (вдалі медіації) та відгуки (висновки) щодо кваліфікації медіатора (наприклад, голови об'єднання медіаторів), як це пропонується робити для оцінки шкільного медіатора у рекомендованих стандартах функціонування Шкільної Служби порозуміння?

4. Нічим не обґрунтовують автори проекту закону те, що Рада медіаторів (вище об'єднання) має складатися з 15 членів (чому саме 15, а, наприклад, за кількістю областей України?), але, головне, як до Ради можуть потрапити по двоє суддів і адвокатів та один представник Мін'юсту, які ніякого відношення до медіації та медіаторів просто не мають, але професії яких, власне, не узгоджуються із суттю медіаторства? Лише з контролюючою та спрямовуючою функціями? На наш погляд, це виглядає не як спроба організувати діяльність медіаторів у нашій країні, а як намагання «зарегулювати» та «законтролювати» її аж до унеможливлення.

5. Цікавість викликає і прикінцеве положення: чи реально скликати установчий з'їзд медіаторів й отримати позитивний результат не пізніше 3-х місяців з дня прийняття Закону (а передбачається, що це січень 2014 року)? Так, в Україні, не дивлячись на відсутність законодавчої бази для функціонування інституту медіації, кілька років здійснюється проект «Шкільна медіація» та не цілком законно (бо ж закон відсутній) відбувається підготовка медіаторів (Львів, Київ, ін.), але чи є випускники цього напрямку підготовки медіаторами насправді (чи здійснювали вони медіацію, працюючи медіаторами) – чи тільки й того, що отримали папірець про завершення відповідної освіти (але ж посвідчення медіатором не робить!)? То, можливо, варто погодитися з Тищенком О.І. й дати можливість

медіаторам (коли така професія з'явиться) самим об'єднуватися у такий спосіб, який буде прийнятним для самих медіаторів, і вирішити важливі для себе запитання? Принаймні, не через 3 місяці з дати прийняття Закону.

б. В цілому, читаючи даний проект (і частково – інший), не вдається звільнитися від відчуття дежавю – проект просто неймовірно нагадує статут чи програму якоїсь партії, де верховним органом є з'їзд (можливо, за аналогією з адвокатами, але чи зустрічав хтось з'їзди представників усіх інших професій?), а організацією – Рада. Тому нагадаємо: медіатори не партія, а професія, яка на законодавчому рівні існує як у високо розвинутих європейських і заокеанських країнах, так і близького зарубіжжя; і не варто їх організувати за партійними принципами та зразками. Можливо, пишучи нові проекти Законів про медіацію, варто було ґрунтовно ознайомитися із зарубіжними законами про медіацію та документами Ради Європи? І справедливі пророчі слова Кобзаря: *«Коли Ми діждемося Вашингтона З новим і праведним законом? А діждемося-таки колись»*.

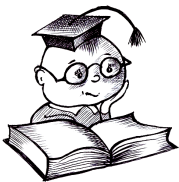
І головне: обидва проекти Законів про медіацію правильніше було б назвати «Про юридичну медіацію» чи «Про медіацію в юридичній сфері», тому що інше, на наш погляд, даними проектами упущене. Але ж медіація працює не лише в юридичній сфері (причому в нашій країні вона вже працює переважно не в юридичній сфері): закордоном вона початково відбувалася у бізнесі, а в нашій країні – психологічна медіація у сфері освіти, де вже п'ять років поширюється програма «Конфлікти в освіті. Шкільна медіація» та «Медіація однолітків» за принципом «рівний – рівному» переважно шкільними психологами, соціальними педагогами та вчителями, яких називають координаторами, тренерами чи фасилітаторами (вони сприяють навчанню дітей розв'язувати конфлікти шляхом посередництва, визначають, хто з них за своїми психологічними якостями може бути медіатором, «тренують» шкільних медіаторів). Крім того, що вже є «адвокати-медіатори», які успішно працюють, і адвокати, які представляють новий вид медіації – медичну медіацію [217]. Їм не знайшлося місця у проектах Закону про медіацію.

Підсумуємо: порівняння цих нових проектів Законів України «Про медіацію» з попереднім від 21.02.2011 року (О.І. Тищенко) вочевидь свідчить, що новий – не значить ліпший: обидва «нові» проекти відверто програють за суттю та формою проекту № 8137 (не прийнятому Верховною Радою) – можливо, усе ж варто повернутися до нього?

Однак, незважаючи на вище сказане, прекрасно, що в нашій країні знаходяться люди, зацікавлені в позитивних змінах у законодавстві згідно найкращих світових зразків, які хочуть щось зробити та змінити. Доречно процитувати О. Холмса: «...Головне не те, де ми стоїмо, а те, в якому напрямку рухаємося...» і нехай з новим Законом ми продовжимо рух до подальшої демократизації та вдосконалення суспільства в напрямку найбільш розвинутих країн світу.

Отже, хотілося б сподіватися на недалекий старт медіації в Україні, коли в українському законодавстві буде запроваджено цей дійсно прогресивний інститут, який позитивно впливатиме на учасників кримінального, цивільного та господарського процесів, стане конкретним механізмом забезпечення права сторін на примирення, визначеного чинним законодавством, та сприятиме формуванню позитивного іміджу України серед світової спільноти. Адже, заохочення людей поважати один одного та вирішувати конфлікти, у разі їх виникнення, на основі медіації – це два найважливіші шляхи розбудови слухного, гуманного та демократичного суспільства.

### *Запитання для роздумів:*



- ❖ Які обставини можуть сприяти впровадженню інституту медіації в Україні?
- ❖ Які суб'єктивні й об'єктивні фактори, на ваш погляд, здатні перешкоджати законодавчому закріпленню та впровадженню медіації в Україні?
- ❖ Проаналізуйте переваги третейського суду як альтернативного способу врегулювання конфліктів.

❖ Розкажіть про розвиток відновного правосуддя та ювенальної юстиції як передумову розвитку та законодавчого закріплення медіації в Україні.

❖ Перегляньте положення етичного кодексу медіатора з додатку. Які з положень здаються вам особливо важливими і чому?



## ВИСНОВКИ

У сучасну Україну медіація прийшла вже як відпрацьована технологія в середині 90-х років. У 1997 році в Україні (в Одесі), уперше в СНД, медіація була застосована в межах цивільного судочинства. В період з 1994 р. по 2000 р. технологія посередництва була випробувана у всіх доступних сферах: розв'язання міжособистісних конфліктів, конфліктів у школі, сім'ї, у системі освіти, охорони здоров'я, комерційних суперечках, трудових конфліктах, у судовій системі (цивільні справи) і т. ін. «Медіація виявилася робочою технологією, недорогою, ефективною й... передчасною» [72]. За ці роки й до сьогодні процедура широкого поширення та масового попиту не одержала. Проілюструємо це дуже показовими результатами анкетування 35 слідчих в Академії прокуратури при ГПУ, де проводився презентаційний семінар з відновного правосуддя. Так, 94 % опитаних взагалі не знайомі з такими термінами, як «медіація» чи «відновне правосуддя», 77 % не знають, наскільки ефективно можна використовувати процедури примирення в слідчій практиці, й лише один слідчий підтвердив завершення розслідування повним відшкодуванням завданих збитків [56].

Проте, важливо, що Генеральна Прокуратура України підтримує застосування ідей відновного правосуддя, про що свідчить той факт, що Генеральна Прокуратура України надіслала усім прокурорам лист «Щодо використання процедур примирення в кримінальному провадженні та розширення альтернативи кримінальному переслідуванню» від 01.08.2008 року.

Чинне кримінальне законодавство України передбачає для потерпілого можливість вимагати відшкодування завданої злочином шкоди, а також певним чином стимулює правопорушника до відшкодування заподіяної шкоди та примирення з потерпілим. На цьому принципі ґрунтується відновне правосуддя.

Термін «відновне правосуддя» походить від англійського словосполучення «restorative justice». Це не якийсь з видів правосуддя в традиційному значенні цього слова, а швидше підхід до питань злочину та покарання. Це форма правосуддя, основною метою якого є створення основ для примирення потерпілих і правопорушників й усунення наслідків, спричинених злочином або провиною підсудного. В основу цього підходу закладена можливість сторін кримінальної ситуації – потерпілого та правопорушника – самим брати участь у вирішенні питання щодо наслідків скоєного злочину та попередження вчинення такого діяння в майбутньому.

*Відновне (відновлююче) правосуддя – від англ. «restorative justice». Це особливий підхід до питань злочину та покарання, в основу якого закладена можливість сторін кримінальної ситуації – потерпілого та правопорушника – самим брати участь у вирішенні питання щодо наслідків скоєного злочину та попередження вчинення такого діяння в майбутньому*

Процедури відновного правосуддя закріплено протягом останніх десятиріч у кримінальному процесі багатьох країн. Основними цілями при цьому є, з одного боку, відшкодування збитку, заподіяного злочином, з іншого, – спонукання особи, що вчинила правопорушення, за власною ініціативою піти на відповідні перемовини з потерпілим віч-на-віч поза межами слідчого кабінету та зали судового засідання за посередництва спеціально підготовлених і уповноважених сторонніх осіб – медіаторів (посередників), спільно виробити взаємоприйнятні засоби залагодження конфлікту. Наслідком такої процедури є укладена між обвинуваченим (підсудним) і потерпілим письмова угода, яка може тягнути за собою певні юридичні наслідки.

Відновне правосуддя давно вже перейшло національні кордони та закріпилося на міжнародному рівні. 24 липня 2002 року Економічна та Соціальна Рада ООН ухвалила резолюцію «Про основні принципи програм відновного правосуддя в кримінальних справах», яка рекомендує всім країнам розвивати та впроваджувати програми відновного правосуддя в національне судочинство. Існує декілька

моделей відновного правосуддя, і найпоширенішою його формою є програми примирення жертв і правопорушників. Оскільки часто такі програми проводяться за допомогою спеціально підготовленого посередника – медіатора, то такі заходи мають назву медіація. Варто зауважити, що поняття «медіація» тут використовується в дещо іншому, «приватному» значенні – не як цілісний системний процес і повноцінно функціонуючий інститут медіації, про що йшлося вище, а як окремих прийом чи спосіб досягнення угоди про примирення правопорушника та потерпілого.

Суть відновлювального підходу – залучити сторони конфлікту до відновлення ситуації, вислухати їхні думки про те, який вихід вони бачать із ситуації, що склалася, привести їх до компромісу. Саме в цьому й полягає тут робота медіатора – посередника в конфлікті.

Відновне правосуддя спрямоване на відновлення справедливості та виправлення шкоди, нанесеної злочином, і базується на принципах, які зазвичай залишаються без уваги слідства. Згідно цих принципів, злочин потрібно розглядати як конфлікт між індивідами – ситуацію, внаслідок якої страждають і потерпілий, і сам правопорушник, і оточення обох сторін.

Програми відновного правосуддя ґрунтуються на таких ключових положеннях [220]:

- пріоритетність надання підтримки та забезпечення зцілення жертви/потерпілого;
- несення правопорушниками відповідальності за їхні дії;
- активна участь у розв'язанні ситуації всіх осіб, на яких вплинула подія злочину;
- сприяння громади в реінтеграції жертви та правопорушника;
- запобігання повторного вчинення злочину в майбутньому;
- добровільність участі у відновному процесі усіх зацікавлених сторін.

У програмі відновного правосуддя однакова увага звернена як на особу, що вчинила злочин, так і на його жертву. Варто враховувати чотири основні моменти, що відображають основні потреби жертви злочину на етапі відновлення: 1) повернути відчуття безпеки; 2) відшкодування збитку; 3) отримати відповіді на питання (чому це

сталось? чому обрали саме мене? чи не повториться це в майбутньому?); 4) розповісти про те, що сталося, з погляду жертви, вилити свої почуття. На ці чотири важливі групи потреб може відповісти програма відновлювального правосуддя [148, с.89].

Щодо правопорушника, то відновлювальне правосуддя сприяє прийняттю ним відповідальності за скоєне. Прийняти відповідальність – значить усвідомити наслідки скоєного, виправити завдану шкоду, а також визначити таку стратегію свого майбутнього, яка б виключила кримінальні способи розв’язання проблем.

У відновному правосудді застосовується відновлювальна переорієнтація – це увага до потреб жертв злочинів, зусилля по реінтеграції правопорушників у суспільство й створення основ для участі громади в позитивному регулюванні кримінальної ситуації.

Відновне правосуддя поки що працює не стільки в юридичній сфері, скільки в соціально-психологічній. Потрібно змінити ситуацію. Важливо знайти форми діяльності цього інституту в умовах правосуддя, органічно вписати його в карний процес.

Відновлювальне правосуддя в певному значенні може перекрити канал для відтворення злочинності. З іншого боку, це дуже важливий спосіб, щоб у країні було якомога менше озлоблених, мстивих людей, у котрих саме в цей бік відбуваються особистісні зміни. Тобто, мова йде про зцілення матерії соціального організму, щоб стосунки між людьми були кращими. Й у цьому плані саме це відповідає тенденції дослідників і аналітиків, котрі кажуть, що країни різняться не за рівнем доходу, а за рівнем соціального капіталу. Країни відрізняються за рівнем того, які стосунки між людьми. І саме ті країни, у яких такі стосунки нормальні, без злоби та ненависті, можуть у майбутньому вийти і в економічно розвинуті країни.

Отже, відновне правосуддя є новою, сучасною моделлю реагування на протиправну поведінку та вчинення злочинів, яка враховує баланс інтересів громади, потерпілої особи та правопорушника.

Зауважимо, що, принаймні з філософської точки зору, термін «відновне (відновлювальне) правосуддя» не є досконалим і, можливо, потребує уточнення чи й зміни, особливо якщо врахувати, що значення англійського словосполучення, яке переклали як «відновне

правосуддя», має й інший дослівний переклад – «правосуддя, що закріплює, зміцнює; повертає до попереднього стану». У буквальному сенсі «відновне правосуддя» не може відновити ситуацію перед злочином, так «як було», воно може лише закріпити ситуацію на певному рівні, не допустити її погіршення.

Особливо доцільним є застосування відновного правосуддя та посередництва з метою примирення як засобу виправлення порушених суспільних відносин у справах про злочини та суспільно небезпечні діяння, вчинені *неповнолітніми*. Тут наслідком застосування відновних процедур може бути не тільки звільнення від кримінальної відповідальності, а й пом'якшення покарання.

Саме на відновлювальному підході й базується ювенальна юстиція – у цьому її принципова відмінність від «дорослого правосуддя». Правосуддя стосовно неповнолітніх не повинне бути каральним, а насамперед таким, яке відновлює порушені права та свободи жертви злочину або потерпілого, сприяє прийняттю відповідальності правопорушником і відшкодуванню заподіяного збитку.

*Ювенальна юстиція (від лат. juvenālis «юнацький» і лат. iūstitia «правосуддя») – система державних та недержавних органів й інститутів, що здійснюють правосуддя у справах про злочини та правопорушення, вчинені неповнолітніми, спрямованих на проведення контролю за виправленням і реабілітацією неповнолітніх злочинців, профілактику дитячої злочинності.*

Створення системи ювенальної юстиції передбачене Національним планом дій з реалізації Конвенції ООН про права дитини на період до 2016 року. Головною метою створення системи ювенальної юстиції є зменшення кількості дітей, засуджених до позбавлення волі, збільшення кількості дітей, засуджених до альтернативних видів покарання. Ювенальна юстиція – це використання неформальних процедур, не тюремних, а інших видів покарань, із залученням соціальних служб і суспільства.

Міністерство юстиції презентувало проект Національної програми розвитку ювенальної юстиції в Україні. Метою програми є поліпшення прав і свобод дітей, які опинилися в конфлікті із

законом, посилення відповідальності держави за їх ресоціалізацію та перевиховання, підвищення правового захисту дітей, а також зменшення рецидивної злочинності.

Ювенальна юстиція існує вже понад 100 років. Піонером у цій справі стали США, де в 1899 р. було створено перший «дитячий суд» у м. Чикаго. Нині є декілька ефективних моделей ювенальної юстиції – англо-американська, континентальна, скандинавська. За загальним правилом, сторони діють на підставі окремих законодавчих актів про судоустрій і процедуру в органах

### Морські зірки

Припливом на берег винесло багатьох морських зірок. Хлопчик ходив по берегу, брав у руки по одній зірці та відносив їх у море.

Чоловік підійшов до хлопчика і сказав:

- Навіщо ти це робиш? Ти ж не зможеш усіх врятувати! Подивися, як їх багато – вони всі загинуть.
- Можливо. Але ось цю (показуючи зірку, яку він узяв до рук, і відносячи її у море) – я вже врятував!

ювенальної юстиції. Так, у США такою основою є федеральний Закон про ювенальну юстицію та запобігання правопорушенням неповнолітніх (1974 р.), у Великобританії – ряд законів про дітей і молодь (впроваджуються з 1908 р.), у Польщі – Закон про процедуру розгляду справ неповнолітніх (1982 р.), у Канаді – Закон про кримінальну юстицію щодо неповнолітніх (1 квітня 2003 р.).



Ефективною складовою ювенальної юстиції є програми з відновного правосуддя – це й виховний вплив на правопорушника, і профілактика вчинення повторних правопорушень, і сприяння соціальній адаптації та реінтеграції правопорушників у суспільство.

В Україні створення спеціалізованої системи, що захищала б права дитини, є вкрай необхідним заходом. Досвід свідчить, що соціальна реабілітація дітей, котрі вступили в конфлікт із законом, є ефективним соціальним механізмом, який дає змогу відновити фізичний, психологічний і соціальний статус дитини при значній економії коштів на це.

На забезпечення основних прав неповнолітніх і спрямована Концепція створення та розвитку системи ювенальної юстиції в Україні. Проект «Впровадження відбудовних підходів у роботу з неповнолітніми» реалізується у 8 регіонах України.

У нових умовах держава має запровадити більш прогресивну систему соціальної реабілітації дітей, котрі вступили в конфлікт із законом, яка б відповідала сучасним вимогам. У межах національної програми планується розвиток відновного правосуддя щодо неповнолітніх: ефективне попередження повторного вчинення дітьми злочинів і усунення факторів, які сприяють дитячій злочинності, за рахунок поєднання альтернативних видів покарання з процесом реінтеграції неповнолітнього правопорушника.

В Україні, як уже відзначалося вище, існують організації, що активно прагнуть впроваджувати альтернативні методи розв'язання суперечок і різних конфліктів. У 1998 році була створена **Національна служба посередництва та примирення (НСПП)**, яка практично відразу зайнялася розв'язанням конфліктів у виробничій сфері [123].

НСПП, відповідно до покладених на неї завдань:

- сприяє встановленню контактів між сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту);
- формує списки незалежних посередників й арбітрів;
- на прохання сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) пропонує їм кандидатури незалежних посередників і членів трудового арбітражу для залучення до примирних процедур, координує роботу трудового арбітражу, направляє своїх спеціалістів,

експертів для участі в роботі примирних органів, здійснює моніторинг стану виконання рішень примирних органів;

- координує вирішення сторонами колективної трудової суперечки (конфлік-

ту), питань щодо організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення роботи незалежних посередників, членів примирних комісій і трудового арбітражу.

**Український центр порозуміння** за підтримки Верховного Суду України, Міністерства юстиції та Академії суддів, зокрема, із січня 2003 року розробляє та впроваджує програми примирення потерпілих і правопорушників, а також готує спеціалістів для проведення таких програм у м. Києві, а з 2004 року – у семи регіонах України – Київській, Луганській, Харківській, Львівській, Івано-Франківській, Одеській, Чернівецькій областях та АР Крим [201]. За наслідками вивчення цього досвіду Верховний Суд України включив до Постанов пленуму ВР від 16 квітня 2004 року рекомендацію суддям сприяти застосуванню програм примирення в справах щодо неповнолітніх і до Ухвали від 2 липня 2004 року рекомендації щодо застосування інституту примирення для забезпечення прав потерпілих у кримінальному судочинстві. Крім того, деякі регіони України вже давно застосовують медіацію як спосіб урегулювання конфліктів. На Україні посередницькі організації створені та діють в Одеській, Донецькій, Київській, Харківській, Луганській, Закарпатській, Львівській, Сумській областях, в Автономній Республіці Крим, інших – всього у 13-ти областях. Уже кілька років у ряді областей, поки ще на рівні експериментів і апробацій, медіація активно впроваджується в карне судочинство – у межах ювенальної юстиції та з органами МВС – Одеською Групою медіації (ООГМ), у територіальних співтовариствах Криму (Агентство регіонального розвитку «Гармонія», Український центр згоди — УЦЗ), Харкова («Молодь за демократію»), Івано-Франківська («Віра в майбутнє»), Луганська (ЛОГМ) й ін. Завдяки ініціативі УЦЗ організована широка просвітницька робота про медіацію в кримінальному суді,

Якщо я роздумує логічно, це означає лише те, що я не божевільний, але абсолютно не доводить, що я правий.

*І.П.Павлов*



принципи відбудовного правосуддя впроваджені в концепцію реформування карного законодавства. Уже є ряд рішень, рекомендацій Верховного суду, Міністерства юстиції щодо використання медіації в судочинстві. Готовий проект закону, президентом була затверджена концепція реформування кримінальної юстиції на принципах відбудовного правосуддя та з використанням медіації. Усе це відкриває можливості для більш широкої та повноцінної практики в цій галузі.

Місією Центру є сприяння розвитку українського суспільства шляхом впровадження відновних практик та підходів. Метою УЦП на 2008-2010 рр. було просування інституціоналізації відновних принципів у системи правосуддя й освіти, а також сприяння розвитку відновних практик у конкретних громадах.

Специфіка цього періоду розвитку медіації полягає в тому, що одним із завдань громадських організацій є інституалізація медіації в соціальній практиці. Найбільш довгостроковими та розробленими програмами з описаним механізмом дії та впровадження в різних регіонах сьогодні є шкільна медіація (ще з 1999 року – в Одеській області), у кримінальному правосудді (у більшості регіонів і в тісному співробітництві з відповідними департаментами) й у громадах (насамперед сільських, Криму, Одеської області та інших).

**Український центр медіації (УЦМ)** започаткований при Києво-Могилянській Бізнес-Школі з метою створення інституції, яка б стала рушійною силою для розвитку альтернативних способів вирішення спорів в Україні шляхом проведення навчання та надання послуг дійсно незалежних медіаторів. УЦМ очікує, що результатом цього стане:

- запровадження в Україні системи позасудових способів вирішення конфліктів, що ґрунтуються на добровільності, конфіденційності, неупередженості та незалежності медіаторів і характеризуються високим рівнем виконання досягнутих домовленостей;
- економія фінансових ресурсів компаній, організацій і приватних осіб за рахунок оптимізації використання часових, фінансових і людських ресурсів, необхідних для вирішення спорів;
- підвищення стабільності українського бізнес-середовища за рахунок збереження партнерських стосунків внаслідок застосування альтернативних способів вирішення конфліктів [200].

Варто відзначити, що медіація – це особлива професійна діяльність, що вимагає спеціального навчання. У цей час в Україні є чотири відповідні навчальні центри – в Одесі, Луганську, Києві та Львові. Причому кожний має свою спеціалізацію за типами конфліктів. Діючих медіаторів в Україні на сьогоднішній день не так багато. Імовірно, тому темпи поширення медіації та впровадження її в практику не настільки високі.

Убити людину чи  
взяти її в полон – від-  
носно просте завдання  
порівняно зі зміною її  
думок.

*Р.Коен*



Отже, медіація в Україну завітала, поки що – скоріше, як гостя, навіть враховуючи подання до Верховної Ради проекту закону «Про медіацію». Тепер їй треба дати можливість

виявитися й утвердитися. Для цього необхідно забезпечити певні умови: насамперед, внести зміни в процесуальні нормативно-правові акти для скасування перешкод у проведенні присудової медіації. Незважаючи на те, що національне та міжнародне законодавства дозволяють застосовувати альтернативні способи врегулювання конфліктів і, зокрема, медіацію, ширшому та масштабнішому її впровадженню в досудову практику

перешкоджає відсутність належної внутрішньодержавної правової бази. Однак необхідно стримати надмірне та завчасне регулювання ще не сформованої галузі, щоб не припинити та не обмежити її розвиток, зокрема, пам'ятаючи, що існує ще досудова та навіть позасудова медіація.

Проте, на думку І.Паліашвіші, з якою варто погодитися, якщо мова йде про «досудову медіацію з певної категорії справ, то закон потрібен, адже досудовий процес має бути вкрай регламентованим. І якщо в нього втручається медіація, то вона так само має бути

регламентованою. У нашій українській правовій системі, коли щось не працює, завжди кажуть, що потрібен закон, тобто на все є одна відповідь. Потім цей закон лобіюють, ухвалюють, але результат залишається таким самим. Тому... в комерційній медіації закон непотрібен. Більше того, чим більше її регламентувати й підлаштовувати під певні пункти й параграфи, тим буде гірше, адже йдеться про свободу бізнесу. Це процес, який виник у надрах бізнесу й будується на принципі свободи» [133].

Отже, впровадження медіації вимагає нормативного закріплення та при розгляді цього питання мають бути чітко визначені:

1. Категорія справ, яку можна передавати на медіацію.
2. Процесуально закріплений строк медіації.

3. Форми звіту про медіацію, а також форму угоди між правопорушником і потерпілим, у якому вказується строк і механізм її виконання.

4. Порядок передачі на медіацію, хто повинен передавати й на якій стадії [58, 127, 133].

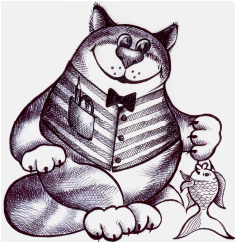
Старт медіації в Україні було призначено на 22 березня 2010 року – одночасно в чотирьох судах. Це мало стати основою впровадження та розвитку медіативного процесу в Україні. Зараз вже 2011 рік. Наприкінці минулого року до Верховної Ради на розгляд було подано проект закону України «Про медіацію». Проте, здається, що «віз і нині там...».



Учіться, брати мої,  
Думайте, читайте.  
І чужому наuczайтесь,  
І свого не цурайтесь.

*Т. Г. Шевченко*

## Подумай...



- ❖ Двоє сусідських п'ятирічних близнюків прибігли до Вас за допомогою вирішити суперечку: мама змогла купити їм лише один велосипед на двох і тепер кожний хотів на ньому поїздити. Як Ви розсудите їх?
- ❖ Чоловік і дружина вирішують проблему майбутньої відпустки. Вона хоче в село до мами, він – на море і рибалити. Визначте, що може бути спільним в їх інтересах і як можна розв'язати конфлікт.
- ❖ У складі делегації від фірми для поїздки в Італію є одне вакантне місце, на яке претендують двоє співробітників. Один хоче потрапити закордон, щоб зустрітися з дружиною, яка там працює, другий – вважає цю поїздку визнанням своїх заслуг перед фірмою. Як Ви, будучи керівником фірми, вирішили б дану проблему?
- ❖ Уявіть себе одною зі сторін конфлікту, які прийшли до медіатора. Чи вплине на Вас (вашу довіру до нього) стать медіатора, і якщо так, то як саме?
- ❖ Ви за збігом обставин, долею чи покликанням – вчитель початкових класів, який заміняє хворого колегу. У перший же день до Вас підходить Даринка зі скаргою, що Максим у неї на минулій контрольній все списав, а оцінку отримав вищу за неї. Ваші дії?

## Пройди тести... Перевір себе...

### Тест «Моя тактика ведення переговорів»



**Інструкція.** Вам пропонуються 10 позицій, по кожній з котрих ви маєте вибрати варіант відповіді «а» або «б».

1.

❖ а. Зазвичай я наполегливо досягаю свого.

❖ б. Частіше я намагаюся знайти спільні погляди.

2.

❖ а. Я стараюся уникнути неприємностей.

❖ б. Коли я доводжу свою правоту, на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.

3.

❖ а. Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.

❖ б. Я завжди стараюся увійти в стан іншого.

4.

❖ а. Не варто хвилюватися через незгоду з іншими людьми.

❖ б. Незгода завжди турбує мене.

5.

❖ а. Я прагну заспокоїти партнера та берегти з ним нормальні стосунки.

❖ б. Завжди варто доводити свою точку зору.

6.

❖ а. Завжди потрібно шукати спільні точки зору.

❖ б. Завжди необхідно спрямовуватися на здійснення своїх задумів.

7.

❖ а. Я повідомляю партнеру свою точку зору і прошу його висловити свою думку.

❖ б. Ліпше продемонструвати перевагу своєї логіки висловлення думки.

8.

❖ а. Я зазвичай стараюся переконати інших людей.

❖ б. Часто я намагаюся зрозуміти точку зору інших людей.

9.

❖ а. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

❖ б. Спілкуючись, я слідкую за розвитком думки співрозмовника.

10.

❖ а. Я відстоюю свою позицію до кінця.

❖ б. Я схильний змінити позицію, якщо мене переконають.

### Оцінка результатів.

Визначте збіг ваших виборів з наведеною нижче таблицею.

Тактика ведення переговорів	Варіанти відповідей
Протиборство (суперництво)	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Співпраця	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Якщо у вашому виборі переважають відповіді верхнього ряду таблиці, то в переговорах ви орієнтовані на бажання будь-що добитися перемоги, довести своє. Така тактика малоефективна. Вам потрібно зайнятися самоаналізом, відповівши на питання: «Що мені заважає вибрати курс на співробітництво в перемовинах?».

### Тест «Як вести ділові перемовини?»

**Інструкція.** Вам пропонуються 9 питань, на кожне з яких ви повинні дати варіант відповіді: «а», «б» або «в».

1. На чому ви наполягаєте під час переговорів?

❖ а) на згоді;

❖ б) на своєму рішенні;

❖ в) на використанні об'єктивних критеріїв при виборі рішення.

2. Чи наполягаєте ви під час переговорів на тому, щоб прийти до єдиного рішення?

❖ а) наполягаю на єдиному рішенні, яке підходить для обох сторін;

❖ б) прямую до єдиного рішення, що підходить для мене;

❖ в) представляю багато варіантів на вибір.

3. Заради згоди чи йдете ви на поступки, чи вимагаєте переваг?
- ❖ а) примиряюся з односторонніми невдачами заради досягнення згоди;
  - ❖ б) вимагаю односторонніх переваг як винагороду за згоду;
  - ❖ в) обмірковую можливість взаємної вигоди.
4. При веденні переговорів чи намічаєте ви «нижню межу» – йдеться про результат переговорів, виражений у вигляді найгіршого з допустимих варіантів?
- ❖ а) відкриваю свою «нижню межу»;
  - ❖ б) приховую свою «нижню межу»;
  - ❖ в) не встановлюю «нижню межу».
5. Під час переговорів чи висуваєте ви пропозиції, чи застосовуєте погрози?
- ❖ а) застосовую погрози;
  - ❖ б) вивчаю інтереси сторін;
  - ❖ в) висуваю пропозиції.
6. Під час переговорів ви змінюєте свої позиції?
- ❖ а) легко змінюю позиції;
  - ❖ б) твердо дотримуюся намічених позицій;
  - ❖ в) зосереджуюся на вигодах, а не на позиціях.
7. Під час переговорів, чи довіряєте ви їх учасникам?
- ❖ а) так;
  - ❖ б) ні;
  - ❖ в) дію незалежно від довіри чи недовіри.
8. Чи вимогливі ви в підході до учасників переговорів і рішень з них?
- ❖ а) ні;
  - ❖ б) так;
  - ❖ в) намагаюся бути м'яким до учасників переговорів і вимогливим до їх рішень.
9. Чи йдете ви на поступки по ходу переговорів заради збереження відносин?
- ❖ а) поступаюся заради збереження відносин;
  - ❖ б) вимагаю поступок як умову продовження відносин;
  - ❖ в) відділяю суперечку між людьми від вирішення завдання переговорів.

## Оцінка результатів

Якщо у вас переважають відповіді групи «а», ваш стиль переговорів – поступливість, а мета перемовин – згода.

Якщо у вас більше відповідей групи «б», ваш стиль переговорів – жорстокість, агресивність тиск. Мета переговорів – тільки перемога, причому одностороння, і тільки з вашого боку.

Якщо більше відповідей групи «в», ваш стиль переговорів – співробітництво. Мета – знайти взаємовигідні рішення.

## Тест оцінки комунікативних вмінь

Поняття «комунікативне уміння» включає не тільки оцінку співрозмовника, визначення його сильних і слабких сторін, але й уміння створити дружню атмосферу, вміння зрозуміти проблеми співбесідника і т. ін. Для перевірки цих якостей пропонуємо такі тести.

### Варіант 1.

#### Інструкція:

«Відзначне ситуації, які викликають у Вас незадоволення чи досаду та роздратування, коли ви спілкуєтеся з будь-якою людиною – Вашим товаришем, безпосереднім начальником, співробітником, керівником чи випадковим співрозмовником».

Варіанти ситуацій	Ситуації, що викликають досаду
1. Співрозмовник не дає мені шанс висловитися, у мене є, що сказати, але відсутня можливість вставити слово.	
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди.	
3. Співрозмовник ніколи не дивиться мені в очі (обличчя) під час розмови, і я не впевнений (а), чи чує він мене.	
4. Розмова з таким партнером часто викликає почуття марного витрачання часу.	



5. Співрозмовник постійно метушиться, олівець і папір турбують його більше, ніж мої слова.	
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незадоволення та тривоги.	
7. Співрозмовник завжди відволікає мене запитаннями та коментарями.	
8. Що б я не висловив – співрозмовник завжди охолоджує мій запал.	
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати сказане мною.	
10. Співрозмовник підміняє смисл моїх слів і вкладає у них інший зміст.	
11. Коли я запитую, співрозмовник заставляє мене захищатися.	
12. Іноді співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.	
13. Співрозмовник, не дослухавши, перебиває мене лише для того, щоб погодитися.	
14. Співбесідник, розмовляючи, зосереджено займається стороннім: грається цигаркою, протирає скельця, ін., і я цілком упевнений, що він при цьому неухажний.	
15. Співрозмовник робить висновки за мене.	
16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово у мою розповідь.	
17. Співрозмовник завжди дивиться на мене дуже уважно, не кліпаючи.	
18. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це турбує.	
19. Коли я пропоную щось нове, співрозмовник каже, що він думає так само.	
20. Співрозмовник переграє, показуючи, що зацікавлений бесідою, надто часто киває головою, ахає та підтакує.	
21. Коли я говорю про серйозне, а співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.	

22. Співрозмовник часто поглядає на годинник під час розмови.	
23. Коли я входжу до кабінету, він кидає всі справи й усю увагу звертає на мене.	
24. Співрозмовник поводитьься так, ніби я заважаю йому робити щось важливе.	
25. Співрозмовник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-який його вислів супроводжується запитанням: «Ви також так думаете?» чи «Ви незгодні?».	

### **Обробка результатів:**

Потрібно підрахувати відсоток ситуацій, що викликають досаду та роздратування.

#### **Інтерпретація:**

**70 % - 100 %** – Ви поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою та вчитися слухати.

**40 % - 70 %** – Вам властиві певні недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань. Вам ще бракує окремих достоїнств гарного співрозмовника, уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері висловлюватися, не прикидайтеся, шукайте прихований смисл сказаного, не монополізуйте розмову.

**10 % - 40 %** – Ви хороший співрозмовник, але іноді відмовляєте партнеру в цілковитій увазі. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мовлення і можете бути впевненим, що спілкуватися з Вами буде ще приємніше.

**0 % - 10 %** – Ви відмінний співрозмовник. Ви вмієте слухати. Ваш стиль спілкування може стати зразком для оточуючих.

### **Варіант 2.**

#### **Чи вмієте Ви слухати?**

Щоб визначити Ваше вміння слухати, пропонуємо тест, в якому Вам потрібно відповісти на 10 запитань. Вони оцінюються так:

«майже завжди» – 2 бали, «у більшості випадків» – 4 бали, «іноді» – 6 балів, «рідко» – 8 балів, «майже ніколи» – 10 балів.

Отже:

1. Чи намагаєтеся Ви завершити («згорнути») бесіду, якщо тема чи співрозмовник нецікаві для Вас?

2. Чи можуть Вас дратувати манери співрозмовника?

3. Чи може невдалий вислів спровокувати Вас на різкість?

4. Ви уникаєте спілкування з нецікавою чи маловідомою для Вас людиною, навіть якщо вона прагне цього?

5. Чи є у Вас звичка перебивати співрозмовника?

6. Чи буває, що Ви робите вигляд, ніби уважно слухаєте, а самі думаєте зовсім інше?

7. Чи змінюєте Ви тон, голос, вираз обличчя, лексикон залежно від того, хто Ваш співрозмовник?

8. Чи змінюєте Ви тему розмови, якщо співбесідник торкнувся «незручної» для Вас теми?

9. Чи виправляєте Ви співрозмовника, якщо в його мовленні зустрічаються неправильно вимовлені слова, назви, терміни, вульгаризми?

10. Чи властиво Вам використовувати поблажливий, менторський тон, з відтінком зневаги й іронії у спілкуванні?

### **Обробка й інтерпретація:**

Зайве нагадувати, напевно, що точну відповідь Ви отримаєте, лише намагаючись відповідати на усі запитання максимально щиро.

Щоб проконтролювати себе, можна попросити відповісти за Вас близьку Вам людину, яка добре знає Ваш стиль розмови.

Чим більше балів Ви набрали, тим сильніше у Вас розвинуто вміння слухати. Якщо набрано більше 62 балів, то слухач «вище середнього рівня». Зазвичай середній бал слухачів – 55 балів. Інакше кажучи, чим більше у Вас балів, тим у більшій мірі у Вас розвинуте вміння слухати.

## РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА КУРСУ «МЕДІАЦІЯ»

### Вступ

Теорія та практика вирішення конфліктів – необхідна складова соціально-психологічної культури у бізнесі, праві, суспільному житті й особистісних відносинах.

Психологи вважають, що усе життя ми лише те й робимо, що ведемо переговори, – де б людина не була, на роботі чи відпочинку, – скрізь, де потрібно досягти згоди, розв'язати конфлікт. У тих же випадках, коли стосунки між сторонами настільки погіршилися, що не лише міжособистісне спілкування, але й ділові контакти між ними неможливі, незамінною стає роль в конфлікті третьої, незалежної сторони – медіатора. Часто таким посередником у конфлікті, до якого сторони приходять задля оптимального його вирішення для обох, є професійний психолог. На Заході ж процедура медіації закріплена законодавчо і є важливим критерієм демократичного розвитку країни, проте розвивається вона не за ініціативою юристів, а тих, для кого необхідно розв'язувати конфлікти з мінімальними особистими втратами. В Україні ж, де досі відсутня правова база функціонування інституту медіації, за ініціативи громадської організації Українського центру порозуміння більше п'яти років впроваджується у життя шкільна медіація як метод альтернативного розв'язання конфліктів у освітній сфері. Тому введення даної дисципліни для вивчення психологами, соціальними педагогами, юристами, економістами є актуальним, своєчасним і необхідним.

Програма курсу «**Медіація**» спрямована на формування у студентів професійних умінь і навичок прогнозування, передбачення, врегулювання, розв'язання конфліктів і подолання їх наслідків у різних сферах психологічної, педагогічної та юридичної практики. Окрім системи теоретичних знань студенти вивчають практичні засоби вирішення конфліктної ситуації: посередництво, ведення переговорів, основи проведення медіації та ін.

**Мета** даного курсу – познайомити студентів з психологічною та юридичною специфікою медіаційного процесу, тактикою його проведення, особливостями застосування різних прийомів і технологій; навчити їх вирішувати проблемні та конфліктні ситуації шляхом перемовин, конструктивно.

Головні **завдання** курсу – формування у студентів уявлення про ефективні людські взаємовідносини; оволодіння практичними навичками

врегулювання та розв'язання конфліктів різних рівнів; розвиток умінь студентів аналізувати та контролювати конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати у діловій, професійній та особистісній сферах життя; підвищення рівня конфліктної компетентності майбутніх психологів і правознавців за допомогою набуття спеціальної підготовки у галузі керування конфліктами різних рівнів; оволодіння методами структурного аналізу конфліктної ситуації, стилями управління конфліктами відповідно до конкретної ситуації; формування вмій організації та проведення переговорів з установкою на співпрацю, надання посередницьких послуг; оволодіння засобами діагностики та профілактики конфліктної ситуації; формування навичок розробки заходів підвищення компетентності в аналізі та розв'язанні конфліктів для різних колективів та особистостей.

У результаті засвоєння даного курсу в студентів розвиваються такі **компетенції**:

студенти повинні **знати**:

- основні поняття курсу та їх значення;
- поняття, типологію, структуру та динаміку конфліктів;
- особливості структурного, функціонального, процесуального та феноменологічного опису конфлікту;
  - умови та механізм виникнення та розвитку різноманітних конфліктних ситуацій;
  - особливості поведінки людей різних типів у конфліктних ситуаціях;
  - принципи і методи управління конфліктами;
  - найбільш ефективні способи запобігання, врегулювання та вирішення конфліктів;
  - суть медіаційного процесу, його основні принципи;
  - особливості та принципи проведення шкільної медіації;
  - вимоги до особистісних і професійних якостей медіатора;
  - зміст основних законів, що створюють правову базу функціонування інституту медіації в Україні;
  - розуміти практичну цінність знань з даної дисципліни.

**вміти**:

- аналізувати конкретні конфліктні ситуації, виявляти справжні інтереси сторін;
- пояснити можливості застосування, переваги та недоліки медіації;
- визначати професійно важливі якості, необхідні медіатору для проведення результативного медіаційного процесу;

- проводити діагностику конфліктних ситуацій, прогнозувати шляхи їх розв'язання, визначати найбільш ефективні стратегії подолання конфлікту;
- виявляти чинники соціальних конфліктів у окремому трудовому колективі, організації, розробляти конкретні рекомендації щодо управління різними видами конфліктів;
- розробляти психопрофілактичні засоби запобігання міжособистісних і міжгрупових конфліктів за рахунок підвищення соціально-психологічної компетентності членів групи;
- вміти проводити соціально-психологічні тренінги розвитку комунікативних навичок, умінь аналізувати та розв'язувати конфліктні ситуації;
- знати методи урегулювання та розв'язання специфічних конфліктів різних рівнів у діяльності колективів;
- вміти вивчати й узагальнювати психологічні, економічні та юридичні проблеми, причини їх виникнення у колективі для надання рекомендації щодо їх розв'язання;
- консультувати керівників і відповідальних працівників установ з питань використання нових соціальних технологій для підвищення ефективності функціонування організації; розв'язання конфліктів і подолання наслідків конфліктної ситуації у колективі;
- аналізувати специфіку сімейних стосунків, особливості сімейного виховання з метою встановлення напрямів найбільш ефективного урегулювання проблем у стосунках, формування сприятливих умов для розвитку дитини;
- використовувати медіацію в психолого-педагогічній, економічній і юридичній практиці;
- застосовувати отримані знання практично.

Курс «Медіація» викладається на 4 курсі (відповідно до спеціальності) у 8 семестрі в обсязі 54 год. (1,5 кредитів). Підсумковий контроль – письмовий залік (іспит).

**Формами проведення поточного є:** усне та письмове опитування студентів, написання ними доповідей чи рефератів з наступним захистом на семінарському (практичному) занятті, самостійна та контрольна роботи, модульна контрольна робота.

*Форма проведення підсумкового контролю – письмовий залік.*

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ «МЕДІАЦІЯ»**

<b>Навчальний елемент</b>	<b>Назва тем</b>	<b>Лекції</b>	<b>Семінари</b>	<b>СРС</b>	<b>Усього годин</b>
<i><b>Змістовий модуль 1. Характеристика конфлікту як соціального феномену</b></i>					
<b>НЕ 1.1.</b>	Вступ до курсу «Медіація»	1	1	1	<b>3</b>
<b>НЕ 1.2.</b>	Поняття про конфлікт, його структуру та види	2	1	2	<b>5</b>
<b>НЕ 1.3.</b>	Розвиток конфлікту	2	2	2	<b>6</b>
<b>НЕ 1.4.</b>	Розв'язання конфліктних ситуацій	2	2	2	<b>6</b>
<b>НЕ 1.5.</b>	Формування навичок конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях. Переговори	2	2	2	<b>6</b>
<i><b>Змістовий модуль 2. Медіація як технологія розв'язання конфліктів</b></i>					
<b>НЕ 2.1.</b>	Посередництво. Участь третьої сторони у розв'язанні конфлікту. Медіація	1	1	2	<b>4</b>
<b>НЕ 2.2.</b>	Поняття про медіаційний процес. Процедура медіації	2	2	1	<b>5</b>
<b>НЕ 2.3.</b>	Принципи медіації. Роль посередника в переговорах	2	2	2	<b>6</b>
<b>НЕ 2.4.</b>	Особливості застосування медіації. Медіація в Україні	2	1	2	<b>5</b>
<b>НЕ 2.5.</b>	Шкільна медіація – альтернативний спосіб розв'язання суперечок і конфліктів у навчальному закладі	1	1	2	<b>4</b>
<b>НЕ 2.6.</b>	Медіація в різних країнах світу. Юридично-правова документація, що забезпечує розвиток і практичне застосування медіації у світі й Україні	1	1	2	<b>4</b>
<b>Всього</b>		<b>18</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>54</b>

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

### Характеристика конфлікту як соціального феномену

#### *Тема 1.1. Вступ до курсу «Медіація» (лекція).*

Поняття про медіацію. Предмет, мета і завдання курсу «Медіація». Історичні аспекти розвитку медіації. Передумови для розвитку медіаційного процесу. Необхідність і закономірність впровадження медіації в соціальну та юридичну практику. Зв'язок курсу з іншими дисциплінами та юридичною практикою.

**Ключові слова:** медіація, третейський суд, ювенальна юстиція, Соломонове рішення, правознавство, законодавство, відновне правосуддя, альтернативні засоби вирішення суперечок і конфліктів.

#### *Семінарське заняття (5 балів)*

1. Поняття про медіацію та її історичний розвиток.
2. Передумови виникнення та розвитку медіації у світі.
3. Юридичні, соціально-психологічні та логічні передумови впровадження медіації в юридичну практику України.
4. Зв'язок медіації з іншими курсами, що читаються для спеціальності.
5. Роль медіації в розв'язанні конфліктів різного рівня.
6. Практичне значення медіації та її роль у прогресі суспільства.\*

*\* запитання, які виносяться на семінарські заняття, є основою для формування завдань модульних контрольних робіт*

#### *Питання для самостійної роботи*

1. Що вам відомо про історію медіації?
2. Проаналізуйте, як медіація розвивалася історично.
3. Охарактеризуйте основні передумови розвитку медіації в світі.
4. Покажіть, що медіація здавна пов'язувалася з юридичною практикою.

#### *Завдання та проблемні ситуації*

1. Розкажіть про зміст поняття «медіація».
2. Необхідність знань про конфлікт для вивчення курсу медіації.
3. Доведіть, що впровадження медіації в країні – закономірний і логічний процес розвитку демократії.
4. Що, на Вашу думку, варто зробити, щоб розв'язання конфліктів шляхом переговорів і медіації в нашій країні стало традицією?
5. Чи створить впровадження медіації умови для консолідації громадянського суспільства і збільшення довіри до суду?



6. Чи можна, на вашу думку, в колективі чи сім'ї уникнути конфліктів? Обґрунтуйте.

*Література до заняття* (№ зі списку до підручника): 5, 8, 9, 16, 31, 47, 50, 60, 69, 76, 82, 102, 199.

### ***Тема 1.2. Поняття про конфлікт, його структуру та види (лекція).***

Поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфліктна компетентність». Зміст поняття конфлікту в життєвій свідомості. Позитивні та негативні наслідки конфліктної ситуації. Фактори, що впливають на загострення конфліктної ситуації. Причини конфліктів. Класифікація видів конфлікту. Структура соціального конфлікту. Особистісні елементи конфлікту. Фактори, що впливають на зниження рівня напруги у конфліктній ситуації. Еволюція поглядів на конфлікт. Соціологічні та психологічні погляди на природу конфлікту. Основні функції конфлікту: конструктивні та деструктивні.

Основні ознаки конфлікту. Причини виникнення конфліктної ситуації: об'єктивні фактори виникнення конфліктів, організаційні причини конфлікту, соціально-психологічні причини, особистісні причини. Типи конфліктних особистостей.

**Ключові слова:** медіація, конфлікт, конфліктна ситуація, структура конфлікту, функції конфлікту, види конфлікту, соціальна напруга, конфліктна особистість.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Розкажіть про конфлікт. Охарактеризуйте основні ознаки конфлікту.
2. Охарактеризуйте функції конфлікту та його можливі наслідки.
3. Які види конфліктів Ви знаєте?
4. Визначте структуру соціального конфлікту.
5. Якими є найбільш поширені причини виникнення конфліктів?

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які фактори найсильніше впливають на загострення конфліктної ситуації?
2. Які особистісні елементи конфлікту Вам відомі?
3. Охарактеризуйте типи конфліктних особистостей.
4. Познайомтеся з тестом «Чи конфліктна Ви особистість?».

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Конфліктологія як галузь психологічної науки.

2. Поясніть схожість і відмінність у значенні понять «конфлікт», «криза», «катастрофа».

3. Чому, на Вашу думку, там, де є люди існують і конфлікти?

4. Що мають на увазі, коли говорять: «Це – конфлікт»? Чи завжди це насправді конфлікт?

5. Чи можна собі уявити розв'язання конфлікту без усунення протиріччя?

6. У чому полягають основні причини приписування конфліктам негативних функцій? Які позитивні функції може виконувати конфлікт?

7. Чи бувають випадки, коли конфлікт бажаний? Наведіть приклади.

8. Які нові процеси з'являються в конфліктній діяльності, порівняно з доконфліктною та післяконфліктною та яке їх практичне значення?

*Література до заняття:* 4, 13, 15, 18, 20, 23, 38, 39, 44, 49, 70, 71, 99, 102.

### ***Тема 1.3. Розвиток конфлікту (лекція).***

Соціальна напруга та її рівні. Стадії розвитку конфлікту. Стадія ескалації конфлікту, її характеристики. Стадії та фази ескалації конфлікту за Ф.Глазлем. Можливі варіанти завершення конфлікту.

Динамічні характеристики конфлікту. Основні етапи конфліктної взаємодії: виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення конфлікту, відкрита конфліктна взаємодія, розвиток відкритої форми конфлікту, розв'язання конфліктної ситуації. Фази конфлікту: початкова фаза, фаза підйому напруги, пік конфлікту, фаза спаду напруги. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.

Мотиви та цілі учасників конфліктної взаємодії. Ситуаційний контекст взаємодії. Психологічні орієнтації учасників взаємодії.

**Ключові слова:** конфлікт, соціальна напруга, ескалація, фази конфлікту, учасники конфлікту, мотив, мета.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Поняття про соціальну напругу та її рівні.

2. Стадії розвитку конфлікту.

3. Фази ескалації конфлікту за Ф.Глазлем.

4. Динамічні характеристики конфлікту.

5. Варіанти завершення конфлікту.

6. Учасники конфлікту.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Охарактеризуйте співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його розв'язання.
2. У який момент перебігу конфліктної ситуації її розвиток стає неможливим зупинити раціонально?
3. Як змінюється діяльність людей з появою конфлікту?
4. Чи завжди суперечка приводить до конфлікту?

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Що сталося б із суспільством, на Вашу думку, якби у ньому не було конфліктів?
2. Як конфлікт пов'язаний із соціальною напругою?
3. Чи є принципова різниця між конфліктами у колективі (студентському, наприклад) і суспільстві?
4. Які виділяються види конфліктів? Який з них, на вашу думку, найбільш небезпечний?
5. Чому ділові конфлікти розв'язуються легше, ніж міжособистісні?
6. Учасником яких видів конфліктів були Ви? Як вони завершилися?

***Література до заняття:*** 4, 13, 15, 18, 20, 23, 38, 39, 44, 49, 70, 71, 99, 102, 206.

### ***Тема 1.4. Розв'язання конфліктних ситуацій (лекція).***

Стратегії виходу з конфлікту К.Томаса та Х.Бродаля. Стили боротьби в конфлікті за Е.Шостромом. Тактики поведінки в конфлікті.

Поняття «технологія ефективного спілкування». Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті. Раціонально-інтуїтивна техніка управління конфліктом за Дж. Г. Скоттом. Методи «творчої візуалізації» та «мозкового штурму» у розв'язанні конфліктів. Технології раціональної поведінки в конфлікті.

***Ключові слова:*** конфлікт, соціальна напруга, ескалація, фази конфлікту, мотив, учасники конфлікту, ефективне спілкування, компроміс, суперництво, уникання, співробітництво, візуалізація, мозковий штурм, стратегії поведінки в конфлікті.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Стратегії виходу з конфлікту.
2. Тактики поведінки в конфлікті.
3. Засоби розв'язання конфлікту.

4. Технології ефективного спілкування в конфлікті.
5. Метод ПРИЗН, розроблений Ч.Осгудом для зниження напруги в конфлікті.
6. Тактичні прийоми при різних типах переговорів.
7. Раціональна поведінка в конфлікті.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Чому не існує універсальний метод виходу з конфлікту?
2. Які моделі та методи керування конфліктом Вам відомі? Який з них вважаєте кращим?
3. Порадьте, як можна запобігти конфлікту? Чи завжди варто це робити?
4. Врахування якого елемента зі структури конфлікту найважливіше для його розв'язання?
5. Які засоби розв'язання конфлікту Вам відомі?

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Чи насправді питання «хто почав» не є першорядним в аналізі конфлікту? Чому?
2. Хто з інших (крім основних) учасників конфлікту найбільш небезпечний для розвитку конфлікту, на Вашу думку, і чому?
3. Від яких обставин залежить характер і динаміка конфлікту?
4. Які виділяються структурні елементи конфлікту? Чи можливий розвиток конфлікту при відсутності якогось його елемента?
5. Яке значення в конфлікті статусу його учасників?

***Література до заняття:*** 3, 4, 6, 12, 15, 18, 20, 23, 28, 38, 39, 44, 49, 66, 70, 71, 99, 102.

### ***Тема 1.5. Формування навичок конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях. Переговори (лекція).***

Принципи та методи управління конфліктами. Поняття «керування конфліктом». Основні засоби попередження конфліктів. Технології регулювання конфліктної ситуації. Передумови та форми розв'язання конфлікту.

Алгоритм діяльності керівника у процесі керування конфліктом. Негативні фактори, що запобігають конструктивному вирішенню конфліктів.

Основні етапи творчого вирішення проблемної ситуації.

Переговорний процес з урегулювання конфліктів. Структура та основні елементи переговорів: предмет, інтереси та цілі сторін, легітимність, стандарти прийняття рішень, варіанти рішень, зобов'язання учасників переговорів, ресурси, контроль, санкції та ін. Основні переговорні сценарії: позиційний торг, принципові переговори. Технології проведення переговорів, їх алгоритм.

Зміст підготовки до переговорного процесу. Етапи переговорного процесу. Переговорні стилі в конфлікті. Використання маніпулятивних технологій у процесі переговорів. Протидія їм. Схема аналізу переговорного процесу, основні критерії оцінки ефективності проведених переговорів.

**Ключові слова:** конфлікт, соціальна напруга, ескалація, фази конфлікту, мотив, учасники конфлікту, переговори, технології, маніпуляція, конструктивна поведінка, проблемна ситуація, прийняття рішення, керування конфліктом.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Основні принципи та методи управління конфліктами.
2. Технології регулювання конфліктної ситуації.
3. Передумови та форми вирішення конфлікту.
4. Переговори як конструктивний спосіб розв'язання конфлікту.
5. Етапи переговорного процесу.
6. Переговорні стилі та технології у процесі переговорів.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Чи є синонімами поняття: «урегулювання», «розв'язання», «завершення» конфлікту та «керування конфліктом»?
2. Доведіть, що конфлікт краще попередити, ніж розв'язувати.
3. Чи згодні ви, що переговори – найкращий спосіб розв'язання конфлікту? Поясніть свою думку.

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Який головний критерій вибору тактичних прийомів на переговорах?
2. У чому переваги підходу «виграш-виграш» на переговорах і як трансформуються конфліктні взаємовідносини в результаті його застосування?
3. Які елементи виділяються в принципових переговорах? У чому суть даного методу?

**Література до заняття:** 12, 18, 23, 28, 38, 73, 98, 99, 102, 104, 186, 205, 207, 209.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **Медіація як технологія розв'язання конфліктів**

#### ***Тема 2.1. Посередництво. Участь третьої сторони у розв'язанні конфлікту. Медіація. (лекція).***

Основні форми участі третьої сторони в процесі розв'язання конфліктної ситуації: суд, арбітраж, посередництво, медіація, примирення. Процес переговорів за участю третьої сторони. Соціально-психологічна компетентність керівника. Розв'язання конфлікту як процес.

Еволюція засобів втручання третьої сторони: звичайний арбітраж, арбітраж на основі останньої пропозиції, посередництво-арбітраж. Історія та сучасність медіації.

**Ключові слова:** арбітражний суд, медіація, посередництво, конфлікт, АВС, соціально-психологічна компетентність, переговори, медіатор.

#### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Основні форми участі третьої сторони в процесі розв'язання конфліктної ситуації.
2. Особливості переговорів за участю третьої сторони.
3. Еволюція засобів втручання третьої сторони.
4. Робота медіатора на переговорах.
5. Процес розв'язання конфлікту за участю третьої сторони.

#### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які повноваження, права, завдання та функції посередника у роботі зі сторонами конфлікту?
2. Охарактеризуйте види посередництва.
3. Які Ви знаєте моделі посередництва, коли і яку б Ви використали як медіатор?
4. За якими критеріями сторони обирають собі посередника?
5. Поясніть, навіщо у переговорах потрібна участь посередника
6. Якими знаннями, навичками та якостями має володіти медіатор?

#### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Чи можна вважати посередництво стратегією розв'язання конфлікту?
2. Коли в конфлікті необхідна участь третьої сторони? Коли вона неможлива чи непотрібна?

3. Якими можуть бути форми втручання третьої сторони?
4. Який зміст вкладається в поняття «третя сторона»?
5. На думку Р.Фішера, відносини між учасниками переговорів можуть бути ворожі, дружні та партнерські. Чи не суперечить це, на Вашу думку, суті конфлікту?

*Література до заняття:* 8, 11, 16, 24, 25, 26, 74, 101, 102, 118, 123, 138, 176, 202.

## ***Тема 2.2. Поняття про медіаційний процес.***

### ***Процедура медіації (лекція).***

Поняття медіації, її цілі. Види медіації. Процес посередництва, його особливості: робота з кожною стороною; аналіз отриманої інформації, підготовка до спільного обговорення проблеми; вироблення угоди після двостороннього обговорення. Основні дії посередника: забезпечення послідовності обговорення проблеми, локалізація обговорюваних проблем, конкретизація проблемних аспектів, структурування переговорного процесу, об'єднання конкретних угод у більш загальні, підтримка позитивних дій, перехід від однієї проблеми до обговорення іншої.

Доцільність втручання третьої сторони.

Основні етапи процедури медіації. Вимоги до угоди.

Метод принципівих переговорів.

**Ключові слова:** медіація, посередництво, посередник, угода, метод принципівих переговорів.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Охарактеризуйте етапи процедури медіації.
2. Розкажіть про метод принципівих переговорів і їх основну суть.
3. Функції медіатора у принципівих переговорах.
4. Охарактеризуйте етапи процедури медіації.
5. «Кінцева (мирова) угода» за результатами медіації, вимоги, що ставляться до неї.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які прийоми та техніки використовуються у процесі медіації?
2. Якими є обов'язки медіатора, який проводить переговори?
3. Проаналізуйте техніку медіаторства, яку застосовують японські медіатори, спробуйте її оцінити з погляду медіатора.

### ***Завдання та проблемні ситуації***

4. Який внесок Гарвардської школи у розвиток поглядів на медіацію?
5. На якому етапі розвитку конфлікту й у яких випадках доцільне втручання посередника?
6. Чому медіація іноді стає необхідною? Коли сторони звертаються до медіатора?
7. Які види медіації Ви знаєте, у чому їх особливості?
8. Чи може процес і результат медіації сприяти оздоровленню та розвитку суспільства? Як це проявляється?
9. Виділіть основні цілі медіаційного процесу.
10. Як відбувається процес медіації, які стадії в ньому виділяються?
11. Що таке «кінцева (мирова) угода» за результатами медіації, які вимоги ставляться до неї?
12. Уявіть себе медіатором. Як Ви почнете роботу безпосередньо з клієнтами (сторонами конфлікту)?

***Література до заняття:*** 8, 9, 47, 51, 65, 67, 102, 108, 109-111, 113, 141, 155, 160, 165.

### ***Тема 2.3. Принципи медіації. Роль посередника в переговорах (лекція).***

Основні принципи юридичного посередництва: добровільність, нейтральність, конфіденційність, щирість намірів, правомочність, робота з процесом, захищеність інтересів обох сторін та ін.

Завдання медіатора. Основні дії медіаторів: модифікація фізичної та соціальної ситуації, перетворення структури проблеми, дії, що посилюють мотивацію сторін на співпрацю. Основні умови, що визначають неефективність дій посередників; недовіра до третьої сторони, низька мотивація, порушення системи взаємовідносин між двома сторонами та ін. Види та моделі посередництва.

Ролі третьої сторони у розв'язанні конфлікту. Функції медіатора. Вимоги до особистості медіатора.

***Ключові слова:*** медіація, посередництво, посередник, угода, принципи посередництва, доступність, конфіденційність, нейтральність медіатора, види посередництва.

### ***Семінарське заняття (7 балів)***

1. Основні принципи посередництва.
2. Основні завдання та функції медіатора.
3. Види посередництва.



4. Ролі третьої сторони в конфлікті.
5. Умови та фактори, що впливають на результативність посередництва.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Яких основних принципів необхідно дотримуватися медіатору? Чому?
2. Чи могли б Ви розподілити наведені вище принципи медіації на дві групи: основні та додаткові? Як цю дію обґрунтувати? Чому?
3. Який з принципів, якби Ви були медіатором, Ви вважали б за найважливіший? Поясніть.
4. Що допомагає медіатору реалізувати ці принципи у своїй роботі?

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Якими, на Вашу думку, особистісними якостями має володіти медіатор? Обґрунтуйте.
2. Які особистісні якості медіатору протипоказані? Обґрунтуйте.
3. Яка модель посередництва, на Вашу думку, найліпша?
4. Проаналізуйте «Левіафан» Т.Гоббса з точки зору ролі посередництва у державі.
5. Які повноваження, права, завдання та функції посередника у роботі зі сторонами конфлікту?
6. Охарактеризуйте види посередництва.
7. Які Ви знаєте моделі посередництва, коли і яку б Ви використали як медіатор?
8. За якими критеріями сторони обирають собі посередника?
9. Поясніть, навіщо у переговорах потрібна участь посередника?
10. Якими знаннями, навичками та якостями має володіти медіатор?

***Література до заняття:*** 9, 51, 76, 102, 108, 109, 110, 111, 113, 141, 155, 160, 165.

## ***Тема 2.4. Особливості застосування медіації. Медіація в Україні (лекція).***

Переваги та недоліки медіації. Поняття про медіабельність. Психологічні фактори, що впливають на медіаційний процес. Оцінка ефективності посередницької діяльності: об'єктивні та суб'єктивні показники. Сценарії медіаційного процесу. Комунікативні бар'єри, що впливають на ефективність дій посередників: відсутність бажання вирішувати проблему, використання «силових» методів.

Доцільність впровадження медіації в Україні. Передумови й обставини, що сприяють впровадженню інституту медіації в Україні. Суб'єктивні й об'єктивні фактори, здатні перешкоджати законодавчому закріпленню та впровадженню медіації в Україні. Переваги третейського суду як альтернативного способу врегулювання конфліктів.

Розвиток відновного правосуддя та ювенальної юстиції як передумови розвитку та законодавчого закріплення медіації в Україні. Проекти Закону України «Про медіацію».

**Ключові слова:** медіація, посередництво, посередник, угода, третейський суд, відновне правосуддя, ювенальна юстиція.

### ***Семінарське заняття (6 балів)***

1. Переваги та недоліки медіації.
2. Поняття медіабельності. Умови застосування медіації.
3. Психологічні фактори, що впливають на медіаційний процес.
4. Комунікативні бар'єри, що впливають на ефективність дій посередників.
5. Передумови впровадження в Україні медіації.
6. Розвиток відновного правосуддя та ювенальної юстиції як передумови розвитку та законодавчого закріплення медіації в Україні.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які переваги має медіаційний процес перед іншими способами розв'язання конфліктів?
2. Розкажіть про недоліки, властиві медіаційному процесу.
3. У яких випадках конфлікт ліпше вирішувати в суді, а не з допомогою медіатора?
4. Як Ви думаєте, медіація має більше переваг чи недоліків?

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Якими Вам бачаться перспективи впровадження медіації в Україні?
2. Які Ви знаєте фактори, здатні погіршити медіаційний процес?
3. Охарактеризуйте типи «складних людей», що можуть ускладнити успішний перебіг медіації.
4. Які Ви можете виділити особливості кримінальної медіації?
5. Як, на Вашу думку, чи бувають випадки, коли медіаційний процес проходить легко і без будь-яких проблем? Чому?
6. Що таке «медіабельність», у яких випадках медіація не застосовується?

7. Охарактеризуйте ситуації, коли втручання третьої сторони стає потрібним чи необхідним.

8. Яким умовам відповідають суперечки, що є медіабельними?

9. У яких випадках медіація недоцільна і конфлікт варто вирішувати в суді?

10. У яких основних галузях застосовується медіація?

11. Охарактеризуйте послідовність ведення перемовин зі злочинцями.

**Література до заняття:** 10, 17, 21, 34, 41, 68, 97, 102, 115, 155, 165.

### ***Тема 2.5. Шкільна медіація – альтернативний спосіб розв’язання суперечок і конфліктів у навчальному закладі***

Поняття про шкільну медіацію та її розвиток закордоном і в Україні. Основні програми шкільної медіації: «Шкільна медіація», «Медіація однолітків», Кола, їх завдання та функції. Відновні та медіаційні принципи проведення шкільної медіації. Координатор програми шкільної медіації. Процес відбору школярів-медіаторів та умови їх переходу до тренерської діяльності у медіації. Психологічні та особистісні якості шкільного медіатора. Тренінги та їх роль у підготовці шкільних медіаторів.

**Ключові слова:** медіація, відновне правосуддя, альтернативні засоби вирішення суперечок і конфліктів, шкільна медіація, медіація ровесників, коло, конфлікт.

#### ***Семінарське заняття (4 бали)***

1. Охарактеризуйте шкільну медіацію як інноваційний метод розв’язання конфліктів у освіті.

2. Особливості медіаційних програм, застосовуваних у школі.

3. Психологічні особливості особистості шкільного медіатора та його шлях до тренера

4. Зміст процесу медіації в навчальному закладі.

5. Основні принципи шкільної медіації.

6. Керівництво підготовкою медіаторів у школі.

#### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які Кола можуть бути організовані у шкільній медіації?

2. Які тренінги проводяться для підготовки шкільних медіаторів?

3. Охарактеризуйте основні особливості проведення шкільної медіації.

4. Визначте завдання координатора та тренера зі шкільної медіації.

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Охарактеризуйте роль Українського центру примирення в поширенні шкільної медіації.
2. Чи можливе, на Ваш думку, поширення шкільної медіації «по вертикалі» – у дитячі садочки та ВНЗ?
3. Поняття «школяр-медіатор, тренер, координатор, фасилітатор, організатор медіації» – тотожні? Поясніть свою думку.
4. Охарактеризуйте переваги та недоліки шкільної медіації.
5. Чи може шкільний медіатор, на Вашу думку, здійснювати медіацію поза межами школи?

***Література до заняття:*** 19, 22, 42, 45, 46, 48, 95, 102, 107, 116, 139, 168, 169, 197, 212, 214, 215, 216.

### ***Тема 2.6. Медіація в різних країнах світу. Юридично-правова документація, що забезпечує розвиток і практичне застосування медіації у світі й Україні (лекція).***

Медіація в різних країнах світу. Статут ООН про мирне вирішення спірних питань. Рекомендація Кабінету міністрів Ради Європи про медіацію в кримінальних справах. Інші законодавчі документи Ради Європи про медіацію. Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи «Про медіацію в цивільних справах» і «Про сімейну медіацію» як свідчення доцільності впровадження медіації. Типовий закон ЮНСІТРАЛ «Про міжнародну комерційну примирну процедуру з настановами щодо її впровадження й застосування» (2002). Закон України «Про порядок рішення колективних трудових суперечок (конфліктів)» як обґрунтування використання медіації на законодавчому рівні. Статті та норми Кримінального і Кримінально-Процесуального кодексів України як передумова впровадження медіації в Україні.

***Ключові слова:*** медіація, ЮНСІТРАЛ, трудовий конфлікт, сімейна медіація, примирна процедура, медіатор, «примушення до миру».

### ***Семінарське заняття (6 балів)***

1. Розвиток і впровадження медіації в різних країнах світу.
2. Прийняття законів про медіацію в країнах колишнього Союзу.
3. Основні документи Ради Європи про медіацію.
4. Закони України, що сприяють впровадженню медіації.

### ***Питання для самостійної роботи***

1. Які критерії оцінювання ефективності посередницької діяльності Ви знаєте?
2. Розкажіть про фактори, що впливають на ефективність діяльності медіатора.
3. Що Вам відомо про негативні обставини, що знижують ефективність процесу переговорів?
4. Які Ви знаєте сценарії медіації?
5. Охарактеризуйте рівні складності медіації, відповідно до сфери їх застосування.

### ***Завдання та проблемні ситуації***

1. Який з документів, з котрими Ви познайомилися, на Вашу думку, найсильніше пов'язаний з впровадженням медіації у різних країнах?
2. Які документи (світові й українські) обґрунтовують морально-етичні аспекти поведінки медіатора? Який з них є оптимальним?
3. Чи можна, на Вашу думку, механічно застосовувати закон про медіацію однієї країни для іншої? Чому?
4. Якими є причини, перспективи та шляхи впровадження медіації в Україні?
5. Розкажіть про причини виникнення медіації та впровадження її в законодавство в різних країнах світу.
6. Які документи Європейського та світового рівня рекомендують і утверджують медіацію як засіб вирішення суперечок?
7. Що Вам відомо про функціонування інституту медіації в різних країнах світу?
8. Які обставини можуть сприяти впровадженню інституту медіації в Україні?
9. Які суб'єктивні й об'єктивні фактори, на ваш погляд, здатні перешкоджати законодавчому закріпленню та впровадженню медіації в Україні?
- 10.10. Проаналізуйте переваги третейського суду як альтернативного способу врегулювання конфліктів.
- 11.11. Розкажіть про розвиток відновного правосуддя та ювенальної юстиції як передумову розвитку та законодавчого закріплення медіації в Україні.
12. Порівняйте положення етичних кодексів медіатора, розміщених у додатках. Які з положень здаються вам особливо важливими і чому?

***Література до заняття:*** 2, 43, 53, 54, 55, 56, 58, 79, 91, 102, 121, 125, 162, 167.

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТИВНИХ РОБІТ З КУРСУ «МЕДІАЦІЯ»:

1. Перспективи впровадження процедури медіації в Україні.
2. Моя майбутня професія – адвокат-медіатор.
3. Моя майбутня професія – суддя-медіатор.
4. Український центр медіації – напрямок і стиль роботи.
5. Роль ООН, Ради Європи, Парламентської асамблеї ЄС у розв'язанні конфліктів.
6. Політичний конфлікт як форма взаємовідносин між суб'єктами, особами, партіями та державами.
7. Типи та специфіка міждержавних конфліктів.
8. Статус посередника (медіатора) в розв'язанні конфліктів.
9. Переговори як спосіб розв'язання конфліктів.
10. Корупція як фактор конфліктності українського суспільства.
11. Бюрократія як фактор конфліктів у політичному житті соціуму.
12. Вміння вести переговори – основа формування професійної досконалості психолога, юриста, економіста.
13. Конфлікти та їх види.
14. Структура соціального конфлікту.
15. Динаміка та розвиток конфлікту.
16. Стратегії виходу з конфлікту.
17. Руйнівні та конструктивні стилі боротьби в конфлікті (Е.Шостром).
18. Діагностика й управління конфліктом.
19. Принципи та умови врегулювання конфлікту.
20. Розв'язання конфлікту: від початку дій конфліктантів до його завершення.
21. Основні елементи переговорів при розв'язанні конфліктів.
22. Етапи й тактичні прийоми процесу урегулювання конфлікту.
23. Момент істини – прийняття рішення в момент переговорів.
24. Принципові переговори як перехід від сили до розуму (Р.Фішер і У.Юрі).
25. Тактика ведення переговорів при захопленні заручників.
26. Третя сторона (посередництво) у розв'язанні конфліктів.
27. Опитувальник К.Томаса «Виявлення схильності до конфліктних взаємин» (проведіть тестування в групі, зробіть аналіз).
28. Історія медіації .
29. Медіація в Україні – чи потрібна і чи можлива вона?
30. Медіація в країнах англосаксонського права (США, Австралія, Канада, Англія, Н.Зеландія).

31. Медіація в країнах з континентально-європейською правовою системою (Франція, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Італія, Іспанія).

32. Джерела медіації в міжнародному праві.

33. Медіація в Польщі, Румунії, Грузії, Росії, Казахстані.

34. Процес і особливості медіації.

35. Ескалація конфлікту – чи доцільне втручання медіатора?

36. Види і цілі посередництва.

37. Процедура медіації (від угоди про її проведення до підсумкової).

38. Я – медіатор, мені слово!

39. Тактика, стратегія і техніка медіаторства, використовувані японськими медіаторами.

40. Роль посередника (медіатора) в переговорах.

41. Види, моделі, ступені контролю за прийнятим рішенням в конфлікті.

42. Медіатор як головна фігура переговорного процесу.

43. Професійно важливі якості медіатора.

44. Фактори, що погіршують медіаційний процес. Як цього уникнути?

45. Оцінка ефективності медіаційної діяльності.

46. Принципи медіації.

47. Впровадження медіації як шлях формування громадянського суспільства.

48. Переваги та недоліки медіації.

49. Способи розв'язання конфлікту: медіація, арбітраж, судовий розгляд.

50. Медіабельність. Коли справу варто вирішувати в суді?

51. Методи АВС (альтернативного вирішення суперечок).

52. Медіація в сфері бізнесу та комерції.

53. Шкільна медіація як фактор розв'язання проблем міжособистісних стосунків дітей.

54. Медіація в Україні.

55. Відновне правосуддя в Україні.

56. Ювенальна юстиція в Україні та світі.

57. Національна служба посередництва та примирення (НСПП).

58. Український центр порозуміння (УЦП) та його роль у впровадженні медіації в Україні.

59. Медіація як мистецтво дипломатії.

60. Особистість медіатора та її роль у результативності медіаційного процесу.

61. Роль медіаторів в розв'язанні міждержавних конфліктів.

62. Видатні медіатори світу.

63. Тест «Моя тактика ведення переговорів» (провести в групі тест і зробити аналіз).
64. Проекти закону України «Про медіацію». Теоретичний аналіз.
65. Основні теорії конфліктів.
66. Програми шкільної медіації.

## **ЗАЛКОВІ ЗАПИТАННЯ ДО КУРСУ «МЕДІАЦІЯ»:**

### **Змістовий модуль 1.**

- 1.01.01. Охарактеризуйте поняття «медіація» та її історичний розвиток.
- 1.01.02. Що Вам відомо про передумови виникнення та розвитку медіації у світі та в Україні?
- 1.01.03. Які юридичні, соціальні та логічні передумови впровадження медіації в юридичну практику України?
- 1.01.04. Покажіть зв'язок медіації з іншими курсами, що читаються для спеціальності.
- 1.01.05. Проаналізуйте, як впровадження «медіації» в нашій країні створить умови для консолідації громадянського суспільства.
- 1.01.06. Як впровадження «медіації» може збільшити довіру до суду в Україні?
- 1.02.01. Охарактеризуйте поняття «конфлікт», «конфліктна ситуація», «конфліктна компетенція».
- 1.02.02. Що мають на увазі, коли говорять: «Це конфлікт»? Чи завжди насправді мова йде про конфлікт?
- 1.02.03. Чи можна собі уявити розв'язання конфлікту, без усунення протиріччя? Відповідь обґрунтуйте.
- 1.02.04. Охарактеризуйте негативні та позитивні функції, які може виконувати конфлікт.
- 1.02.05. Чи може бути конфлікт бажаний і керований? Наведіть приклади.
- 1.02.06. Дайте характеристику змін у діяльності людей з моменту появи конфлікту.
- 1.02.07. Як класифікуються види конфлікту? Який з них, на Ваш погляд, найбільш небезпечний?
- 1.03.01. Чому ділові конфлікти розв'язуються легше, ніж міжособистісні?
- 1.03.02. Що таке суперечка? Чи завжди вона приводить до конфлікту?
- 1.03.03. Свідками, чи учасниками яких видів конфліктів Ви були? Як вони завершилися?



1.03.04. Чи насправді питання «хто почав» не є першорядним в аналізі конфлікту? Чому?

1.03.05. Проаналізуйте, хто з інших (крім основних) учасників конфлікту найбільш небезпечний для подальшого його розвитку, на Вашу думку, і чому?

1.03.06. Проведіть аналіз обставин, від яких залежить характер і динаміка конфлікту.

1.03.07. Охарактеризуйте структурні елементи конфлікту. Чи можливий розвиток конфлікту при відсутності якогось його елемента?

1.03.08. Проаналізуйте, яке значення в конфлікті має статус його учасників?

1.03.09. У чому різниця між роботою з конфліктом і роботою в конфлікті?

1.03.10. Що важливіше, на Вашу думку, для динаміки конфлікту: особистісні (суб'єктивні) аспекти чи об'єктивна реальність?

1.03.11. Яка роль передконфліктної ситуації у виникненні конфлікту?

1.03.12. Які фактори впливають на ескалацію конфлікту та які основні характеристики його ескалації?

1.03.13. Охарактеризуйте стадії та фази розвитку конфлікту, які виділяє Ф.Глазл. Чи згодні Ви з ним, що ескалація конфлікту – «смертельний процес»?

1.04.01. Як може завершитись конфлікт і які можливі його наслідки?

1.04.02. Якими є стратегії поведінки виходу з конфлікту?

1.04.03. Що входить до динамічних характеристик конфліктної ситуації?

1.04.04. Доведіть, чому не існує універсального методу виходу з конфлікту?

1.04.05. Які моделі та методи керування конфліктом Вам відомі? Який з них вважаєте кращим?

1.04.06. Порадьте, як можна запобігти конфлікту? Чи завжди варто це робити?

1.04.07. Чи є синонімами поняття: «урегулювання», «розв'язання», «завершення конфлікту» та «керування конфліктом»?

1.04.08. Врахування якого елемента зі структури конфлікту найважливіше для його розв'язання?

1.04.09. Які засоби розв'язання конфлікту Вам відомі?

1.04.10. У чому суть методу ПРИЗН, розробленого Ч.Осгудом для зниження напруги в конфлікті?

1.04.11. Доведіть, що конфлікт краще попередити, ніж розв'язати.

1.05.01. Які тактичні прийоми застосовуються при різних типах переговорів?

1.05.02. Чи згодні Ви, що переговори – найкращий спосіб розв’язання конфлікту? Поясніть.

1.05.03. Який головний критерій вибору тактичних прийомів на переговорах?

1.05.04. У чому перевага підходу «виграш – виграш» на переговорах і як трансформуються конфліктні взаємовідносини в результаті його застосування?

1.05.05. Які елементи виділяються в принципових переговорах? У чому суть даного методу?

1.05.06. Чи можна вважати посередництво стратегією розв’язання конфлікту?

1.05.07. Коли в конфлікті необхідна участь третьої сторони? Коли вона неможлива чи непотрібна?

1.05.08. Якими можуть бути форми втручання третьої сторони?

1.05.09. Який зміст вкладається в поняття «третя сторона»?

1.05.10. На думку Р.Фішера, відносини між учасниками переговорів можуть бути ворожі, дружні та партнерські. Чи не суперечить це, на вашу думку, суті конфлікту?

## **Змістовий модуль 2**

2.01.01. Що вам відомо про історію медіації?

2.01.02. Якими є причини, перспективи та шляхи впровадження медіації в Україні?

2.01.03. Розкажіть про причини виникнення медіації та впровадження її в законодавство в різних країнах світу.

2.01.04. Які документи Європейського та світового рівня рекомендують і утверджують медіацію як засіб вирішення суперечок?

2.01.05. Що вам відомо про функціонування інституту медіації в різних країнах світу?

2.02.01. Розкажіть про зміст поняття «медіація».

2.02.02. Який внесок Гарвардської школи у розвиток поглядів на медіацію?

2.02.03. На якому етапі розвитку конфлікту й у яких випадках доцільне втручання посередника?

2.02.04. Чому саме медіація іноді стає необхідною? Коли сторони звертаються до медіатора?

2.02.05. Які види медіації Ви знаєте, у чому їх особливості?

2.02.06. Чи може процес і результат медіації сприяти оздоровленню та розвитку суспільства? Як це проявляється?

2.02.07. Виділіть основні цілі медіаційного процесу.

- 2.02.08. Як відбувається процес медіації, які стадії в ньому виділяються?
- 2.02.09. Охарактеризуйте етапи процедури медіації.
- 2.02.10. Що таке «кінцева (мирова) угода» за результатами медіації, які вимоги ставляться до неї?
- 2.02.11. Які Ви знаєте моделі посередництва, коли і яку б Ви використали як медіатор?
- 2.02.12. За якими критеріями сторони обирають собі посередника?
- 2.02.13. Поясніть, навіщо у переговорах потрібна участь посередника?
- 2.02.14. Якими знаннями, навичками та якостями має володіти медіатор?
- 2.02.15. Уявіть себе медіатором. Як Ви почнете роботу безпосередньо з клієнтами (сторонами конфлікту)?
- 2.02.16. Розкажіть про метод принципівих переговорів і їх основну суть.
- 2.02.17. Які функції виконує медіатор у принципівих переговорах?
- 2.02.18. Які прийоми та техніки використовуються у процесі медіації?
- 2.02.19. Якими є обов'язки медіатора, який проводить переговори?
- 2.02.20. Проаналізуйте техніку медіаторства, яку застосовують японські медіатори, спробуйте її оцінити з погляду медіатора та її застосування в Україні.
- 2.02.21. Які повноваження, права, завдання та функції посередника у роботі зі сторонами конфлікту?
- 2.02.22. Охарактеризуйте види посередництва.
- 2.03.01. Які Ви знаєте фактори, здатні погіршити медіаційний процес?
- 2.03.02. Охарактеризуйте типи «складних людей», що можуть ускладнити успішний перебіг медіації.
- 2.03.03. Які ви можете виділити особливості кримінальної медіації?
- 2.03.04. На Вашу думку, чи бувають випадки, коли медіаційний процес проходить легко і без будь-яких проблем? Чому?
- 2.03.05. Які критерії оцінювання ефективності посередницької діяльності Ви знаєте?
- 2.03.06. Розкажіть про фактори, що впливають на ефективність діяльності медіатора.
- 2.03.07. Що Вам відомо про негативні обставини, які знижують ефективність процесу переговорів?
- 2.03.08. Які Ви знаєте сценарії медіації?
- 2.03.09. Охарактеризуйте рівні складності медіації, відповідно до сфери їх застосування.
- 2.03.10. Яких основних принципів необхідно дотримуватись медіатору? Чому?

2.03.11. Чи могли б Ви розподілити принципи медіації на дві групи: основні та додаткові? Як цю дію обґрунтувати? Чому?

2.03.12. Який з принципів, будучи медіатором, Ви вважали б за найважливіший? Поясніть.

2.03.13. Що допомагає медіатору реалізувати ці принципи у своїй роботі?

2.04.01. Які переваги має медіаційний процес перед іншими способами розв'язання конфліктів?

2.04.02. Розкажіть про недоліки, властиві медіаційному процесу.

2.04.03. У яких випадках конфлікт ліпше вирішувати в суді, а не з допомогою медіатора?

2.04.04. Як Ви думаєте, медіація має більше переваг чи недоліків?

2.04.05. Що таке «медіабельність», у яких випадках медіація не застосовується?

2.04.06. Охарактеризуйте ситуації, коли втручання третьої сторони стає потрібним чи необхідним.

2.04.07. Яким умовам відповідають суперечки, що є медіабельними?

2.04.08. У яких випадках медіація недоцільна і конфлікт варто вирішувати в суді?

2.04.09. У яких основних галузях життєдіяльності застосовується медіація?

2.04.10. Охарактеризуйте послідовність ведення переговорів зі злочинцями.

2.05.01. Охарактеризуйте шкільну медіацію як інноваційний метод розв'язання конфліктів у освіті.

2.05.02. Охарактеризуйте психологічні особливості особистості шкільного медіатора та його шлях до тренера.

2.05.03. Розкажіть про зміст процесу медіації в навчальному закладі.

2.05.04. Якими є основні принципи шкільної медіації?

2.05.05. Що Ви знаєте про керівництво підготовкою медіаторів у школі?

2.05.06. Які Кола можуть бути організовані у шкільній медіації?

2.05.07. Які тренінги проводяться для підготовки шкільних медіаторів?

2.05.08. Охарактеризуйте основні особливості проведення шкільної медіації.

2.05.09. Визначте завдання координатора та тренера зі шкільної медіації.

2.05.10. Охарактеризуйте роль Українського центру примирення в поширенні шкільної медіації.

2.05.11. Що Ви знаєте про програми шкільної медіації в Україні?

2.06.01. Які обставини можуть сприяти впровадженню інституту медіації в Україні?

2.06.02. Які суб'єктивні й об'єктивні фактори, на Ваш погляд, здатні перешкоджати законодавчому закріпленню медіації в Україні?

2.06.03. Проаналізуйте переваги третейського суду як альтернативного способу врегулювання конфліктів.

2.06.04. Перегляньте положення етичного кодексу медіатора з додатку. Які з положень здаються Вам особливо важливими і чому?

2.06.05. Проаналізуйте закони та рекомендації міжнародних організацій стосовно мирного розв'язання конфліктів.

2.06.06. Проаналізуйте проекти законів України «Про медіацію».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біблія. Сьвяте письмо Старого і Нового завіту. – London: British and foreign Bible society, 146 Queen Victoria street, 1931. – 825 p., 249 p.
2. Айртсен И. Реконструкция связей в сообществе – медиация и восстановительное правосудие в Европе / И. Айртсен, Р. Маккей, М. Райт и др.; пер. с англ. – К. : Издатель Захаренко В.А., 2008. – 183 с.
3. Андреев В. І. Саморозвиток культури розв'язання конфліктів / В.І. Андреев // Хрестоматія по соціальній психології. – М. : Міжнародна педагогічна академія, 1994. – С.82.
4. Анцупов А. Я. Конфликтология : Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
5. Архипов В. Медиация – предмет изучения теоретико-правовых дисциплин [Электронный ресурс] / В. Архипов // Третейский суд. – 16 января. – 2009. – Режим доступа : <http://www.eram.ru/index.php?id=22&id2=897&j=rus>. – Название с экрана.
6. Базіло С. Традиційні та інноваційні методи розв'язання конфліктів у діяльності держслужбовців / С. Базіло // Персонал. – № 8. – 2007. – С.60-65.
7. Баркер Э. Советы адвокатам по подготовке к медиации [Электронный ресурс] / Э. Баркер. – Режим доступа : <http://www.mediate.com/articles/ebarker.cfm>. – Название с экрана.
8. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах [Текст] / Х. Бесемер. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 176 с.
9. Бир Дж. Е. Настольная книга медиатора [Электронный ресурс] / Дж. Е. Бир, Э. Стиф. – Режим доступа : // [Krishna.org.ua/old/index.html](http://Krishna.org.ua/old/index.html). – Название с экрана.
10. Богомол І. Використання процедур примирення у кримінальному провадженні та розширення альтернативи кримінальному переслідуванню [Електронний ресурс] / І. Богомол, І. Таран. – Режим доступу : <http://www.piryatin-visti.at.ua/publ/1-1-0-232>. – Назва з екрана.
11. Большова А. К. О примирительной процедуре с участием посредника [Электронный ресурс] / А. К. Большова. – Режим

- доступа : [http://www.juristmoscow.ru/adv\\_rek/2167/](http://www.juristmoscow.ru/adv_rek/2167/). – Название с экрана.
12. Бреннер А. Конструктивное управление процессом конфликта [Электронный ресурс] / А. Бреннер. – Режим доступа : <http://www.von-brenner.com/Konstruktuurprav>. – Название с экрана.
  13. Бродаль Х. Девять ступеней вниз, или ссоры – конфликты – войны / Х. Бродаль // Знание – сила. – 1991. – № 11 (ноябрь). – С. 60-66.
  14. Бурдак В. Медиация, способы оплаты услуг медиатора [Электронный ресурс] / В. Бурдак. – Режим доступа : <http://www.p-p.org.ua>. – Назва з екрана.
  15. Буртовая Е. В. Конфликтология / Е. В. Буртовая. – М., 2002. – 578 с.
  16. Буш Р. Що може медіація. Трансформативний підхід до конфлікту (рос. мовою) / Р. Буш, Дж. Фолджер. – К.: Видавець Захаренко В.А., 2007. – 261 с.
  17. Вальц Р. Медиация в нотариальной практике (альтернативные способы разрешения конфликтов). Сборник статей: Перевод с немецкого / Р. Вальц, Б. Вегманн, К. Грефин фон Шлиффен [и др.]. – М. : Волтерс Клувер, 2005. – 338 с.
  18. Ващенко И. В. Общая конфликтология: Учеб. пос. / Под общей ред. А. Г. Антоновой / И. В. Ващенко, С. П. Гиренко, Р. А. Хамалян. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2000. – 512 с.
  19. Вирішення конфліктів у сфері освіти [Електронний ресурс] // Український Центр Порозуміння. – Режим доступу: [http://www.commonground.org.ua/ukr/cr\\_ed\\_system.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_ed_system.shtml). – Назва з екрана.
  20. Вишневская А. В. Конфликтология: курс лекций. Лекция 12. Медиация как технология урегулирования конфликта [Электронный ресурс] / А. В. Вишневская. – Режим доступа : <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/46610>. – Название с экрана.
  21. Возьянов Д. К. Медиация як сучасна форма примирення в кримінальному праві [Електронний ресурс] / Д. К. Возьянов. – Режим доступа : <http://www.lex-line.com.ua/?go=full-article&id=262>. – Назва з екрана.

22. Волкова Н. П. Розв'язання та усунення педагогічних конфліктів // Волкова Н. П. Педагогіка / Н. П. Волкова. – К. : Академія, 2003. – 616 с.
23. Ворожейкин И. Е. Конфликтология: Учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 224 с.
24. Гайдук Н. Формування змісту і навчально-методичного забезпечення підготовки посередників [Електронний ресурс] / Н. Гайдук, О. Бік. – Режим доступу : <http://www.viaduk.net/clients/vs.nsf/0/html>. – Назва з екрана.
25. Гайдук Н. Модель процесу посередництва. Основи посередництва: концепції, методи, прийоми. Навч. посіб. / Н. Гайдук, А. Журавський. – Львів : МАЛТІ-М, 2004. – 150 с.
26. Гірник А. Посередництво в конфліктах [Електронний ресурс] / А. Гірник, А. Бобро. – Режим доступу : [http://www.dere.com.ua/library/girnyk\\_bobro/konflikty.shtml](http://www.dere.com.ua/library/girnyk_bobro/konflikty.shtml). – Назва з екрана.
27. Глава VI: Мирное разрешение споров (статьи 33-38) [Электронный ресурс] // Статут ООН. – Режим доступа : <http://www.un.org/ru/document/chapter/chapter6.shtml>. – Название с экрана.
28. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл. – Калуга : Духовное познание – М. : Летопись, 2000. – 192 с.
29. Глазл Ф. Самопомощь в конфликтах / Ф. Глазл. – Калуга : Духовное познание – М.: Летопись, 2000. – 192 с.
30. Гнев на милость [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.minjust.gov.ua/0/9119>. – Название с экрана.
31. Гоббс Т. Левиафан, или материя, форма и власть государства церковного и гражданского / Т. Гоббс. – Соч. в 2-х т. – Т.2. – М. : Мысль, 1991. – 731 с.
32. Головатий В. Стратегії забезпечення життєдіяльності відновних практик: механізм співпраці правової системи та громади заради суспільної безпеки. Посібник / В. Головатий, А. Горова, Р. Коваль, М. Синюшко, О. Семчишин, Л. Шидловська. – К. : Видавець Захаренко В. О., 2009. – 224 с.



33. Гончар И. Медиатор или адвокат? [Электронный ресурс] / И. Гончар // Юрид. практика. – № 15 (485). – 2007. – 10 апреля. – Режим доступа : <http://www.yurpractika.com/article.php?id=10007699>. – Название с экрана.
34. Горова А. Модель програми медіації потерпілих і правопорушників / А. Горова // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.31-39.
35. Городяненко В. Г. Соціологія: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Городяненко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 560 с.
36. Городяненко В. Г. Соціологія: підручник / В. Г. Городяненко. – К.: Академія, 2008. – 251 с.
37. Грачев Г. В. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия / РАН. Ин-т философии / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М., 1999. – 235 с.
38. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.
39. Громова О. Н. Конфликтология: курс лекций / О. Н. Громова. – М. : Тандем, 2001. – 320 с.
40. Давыденко Д. Медиация (примирение сторон) [Электронный ресурс] / Д. Давыденко. – Режим доступа : <http://www.dolgi.su/articles/item/?id=17653>. – Название с экрана.
41. Давыденко Д. Медиация как примирительная процедура в коммерческих спорах: сущность, принципы, применимость [Электронный ресурс] / Д. Давыденко. – Режим доступа : <http://www.novosib.ru/n/content/view/32/31>. – Название с экрана.
42. Дарницкая М. «Детские суды» как альтернатива тюрьме. В Украине система примирительного правосудия только формируется [Электронный ресурс] / М. Дарницкая. – Режим доступа : [http://www.xxi.com.ua/pole/7\\_21\\_4.htm#](http://www.xxi.com.ua/pole/7_21_4.htm#). – Название с экрана.
43. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rj.org.ua/files/2008\(52\)%20ЄС%20eu-mediation-directive-ukr.pdf](http://www.rj.org.ua/files/2008(52)%20ЄС%20eu-mediation-directive-ukr.pdf). – Назва з екрана.

44. Дмитриев А. В. Конфликтология: учебное пособие / А. В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2003. – 320 с.
45. Дурняк Л. Шкільна медіація: український досвід [Електронний ресурс] / Л.Дурняк. – Режим доступу : <http://esweek.org.ua/index.php/en/ekumenichnij-cotsialnij-tizhden/5-est/dopovidi/388-lilija-durnjak.html>. – Назва з екрана.
46. Етапи створення Шкільної служби порозуміння [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// school42.edu.kh.ua/psikologchna\\_sluzhba/attachment:/420/default.htm](http://school42.edu.kh.ua/psikologchna_sluzhba/attachment:/420/default.htm). – Назва з екрана.
47. Етичний кодекс медіатора «Українського центру порозуміння» // Матеріали міжнародної конференції 20-21 квітня 2006 р. «Впровадження відновного правосуддя в Україні: висновки та перспективи». – К., 2006. – С.118-120.
48. Етичний кодекс шкільного медіатора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.bezpeka.gromad.org.ua/ua/main/school/codex](http://www.bezpeka.gromad.org.ua/ua/main/school/codex). – Назва з екрана.
49. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової / Л. М. Ємельяненко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
50. Єрмоменко Г. Медіація – екзотика чи реальна альтернатива судам? [Електронний ресурс] / Г. Єрмоменко, О. Різенко // Правовий тиждень. – № 48. – 25.11-1.12.2008. – Режим доступу : <http://www.smi.lida.net/articles/IT087002.htm>. – Назва з екрана.
51. Жмудь В. Запровадження процедури медіації (примирення) у законодавстві України [Електронний ресурс] / В. Жмудь. – Режим доступу : <http://www.rj.org.ua/node/158>. – Назва з екрана.
52. Жмудь В. Запровадження процедури медіації (примирення) у законодавстві України (коментарі фахівців (2007)) [Електронний ресурс] / В. Жмудь. – Режим доступу : <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2811>. – Назва з екрана.
53. Закон України «Про внесення змін до Кримінального та кримінально-процесуального кодексів України щодо процедури медіації (посередництва)». Проект // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – №1. – квітень. – С.43-45.

54. Закон України «Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах». Проект // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – №1. – квітень. – С.35-42.
55. Закон України «Про медіацію» від 17.12.2010 № 7481. Проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF5RT001.html](http://www.search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF5RT001.html). – Назва з екрана.
56. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua/doc/?uid=1086.161.3&nobreak=1>. – Назва з екрана.
57. Залар А. Кампанія з інформування громадськості про медіацію в Україні. Рекомендації, розроблені в листопаді 2007 р. / А. Залар // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – № 4'. – 2008. – березень 2009. – С.49-61.
58. Замніус В. Передумови впровадження процедури медіації в Україні [Електронний ресурс] / В. Замніус, Д. Ковриженко, В. Землянська // Часопис ПАРЛАМЕНТ. – 2004. – № 3. – Режим доступу : <http://www.lawyer.org.ua/?w>. – Назва з екрана.
59. Землянська В. Експертний висновок стосовно законодавчих передумов впровадження процедури медіації в Україні на підставі порівняльного аналізу польського та українського законодавства [Електронний ресурс] / В. Землянська. – Режим доступу : [http://www.parlament.org.ua/index.php?action=draft\\_art&dtopic=6&=ar\\_id](http://www.parlament.org.ua/index.php?action=draft_art&dtopic=6&=ar_id). – Назва з екрана.
60. Землянська В. В. Відновне правосуддя в кримінальному процесі України: посібник для студентів та викладачів вищих юридичних навчальних закладів / В. В. Землянська. – К.: Видавець Захаренко В. О., 2008. – 200 с.
61. Землянська В. В. Відновне правосуддя та медіація у кримінальних справах / В. В. Землянська // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – № 3. – листопад. – С.6-10.
62. Землянська В. В. Пропозиції щодо закріплення процедури примирення між потерпілим та обвинуваченим у проекті Кримінально-процесуального кодексу України [Електронний ресурс] / В. В. Землянська. – Режим доступу :

- <http://www.helsinki.org.ua.index.php?id=1084311955>. – Назва з екрана.
63. Зер Г. Зміна об'єктива: новий погляд на злочин та правосуддя / Пер. з англ. М. Яковлева / Г. Зер. – К. : Унів. вид-во «Пульсари», 2004. – 224 с.
  64. Зер Х. Восстановительное правосудие: новый взгляд на преступление и наказание: Пер. с англ. / Общ. ред. Л.М. Карнозовой / Х. Зер. – М. : МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 1998. –350, [6] с.
  65. Иванова Е. Н. Мифы и легенды о медиации [Электронный ресурс] / Е. Н. Иванова. – Режим доступа : <http://www.lawclinic.ru/library.phtml?m=1&p=14>. – Название с экрана.
  66. Иванова Е. Н. Приёмы разрешения конфликтов [Электронный ресурс] / Е. Н. Иванова. – Режим доступа : <http://law.edu.ru/doc/document.asp?docID=1129451>. – Название с экрана.
  67. Иванова, Елена, Аллахвердова, Ольга. Медиация [Электронный ресурс] / Е. Иванова, О. Аллахвердова // Материалы методического семинара для преподавателей «Клиническое юридическое образование», 14-18 декабря 2000 г. – Режим доступа : <http://www.lawclinic.ru/library.phtml?m=1 &p=29>. – Название с экрана.
  68. Илларионов В. П. Переговоры с преступниками [Электронный ресурс] / В. П. Илларионов. – Режим доступа : [http://www.dere.com.ua/library/illarionov/peregovory\\_2.shrml](http://www.dere.com.ua/library/illarionov/peregovory_2.shrml). – Название с экрана.
  69. История медиации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.arbimed.ru/istoriya\\_mediacii](http://www.arbimed.ru/istoriya_mediacii). – Название с экрана.
  70. Ишмуратов А.Т. Конфлікт і згода / А.Т. Ишмуратов. – К. : Наукова думка, 1996. – 187 с.
  71. Ишмуратов А.Т. Психологія вирішення конфліктів: Навчальний посібник/ А.Т. Ишмуратов. – К. : ТОВ «Р.И.Ф.», 2006. – 320 с.
  72. Карпюк Г. Помирить чи засудити? [Електронний ресурс] / Г. Карпюк. – Режим доступу : <http://www.archive.imzak.org.ua/index.php/home/m1141204805>. – Назва з екрана.

73. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров / Ч. Каррас. – М. : ЭКСМО, 1997. – 400 с.
74. Кейтнер Дж. Увядание посредничества / Дж. Кейтнер // Социальный конфликт. – 1998. – № 4. – С.52-64.
75. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты: Учебник для вузов / Т. Н. Кильмашкина. – М. : Юнити, 2009. – 289 с.
76. Киселева С. Г. Медиация как один из альтернативных способов разрешения правовых конфликтов / С. Г. Киселева // Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития. Материалы XIII годовичного научного собрания СКСИ. – Ставрополь : Изд-во СКСИ, 2006. – С. 28-32.
77. Коваль Р. Актуальні питання впровадження відновного правосуддя в правову систему України / Р. Коваль // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – №1. – квітень. – С.9-14.
78. Коваль Р. Відновне правосуддя в Україні: досягнення та перспективи / Р. Коваль // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 3. – грудень. – С.17-20.
79. Коваль Р. Роль і місце програм відновного правосуддя в системі ювенальної юстиції / Р. Коваль // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.45-46.
80. Ковач К. К. Фундаментальные основы альтернативного разрешения споров [Электронный ресурс] / К. К. Ковач. – Режим доступа : [http://www.commonground.org.ua/ADR\\_Kovach.html](http://www.commonground.org.ua/ADR_Kovach.html). – Название с экрана.
81. Ковна У. Ювенальна юстиція: історичний досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawyer.org.ua/?w=p&i=&d=604>. – Назва з екрана.
82. Кодекс етики медіатора УЦМ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrmediation.com.ua/nezalezhni-mediatory-ucm/kodeks-etyky-mediatora-ucm/>. – Назва з екрана.
83. Кодекс медіатора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.arbimed.ru/kodeks\\_mediatora](http://www.arbimed.ru/kodeks_mediatora). – Название с экрана.

84. Комісарик М.І. Основи психології спорту. Навчально-методичний посібник / М.І. Комісарик, Б.А. Леко, Г.В. Чуйко. – Чернівці : Рута, 2004. – 400 с.
85. Коноваленко М. Знакомьтесь: Конфликт / М. Коноваленко // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 73-76.
86. Коноваленко М. Конфликт: победить или выиграть / М. Коноваленко // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С.67-70.
87. Конфликт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.erudition.ru/referat/id.34982\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/id.34982_1.html). – Название с экрана.
88. Конфликтология / Сост. Буртовая Е. В. – М., 2002. – 578 с.
89. Конфликтология [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/21330>. – Название с экрана.
90. Концепція законодавчого врегулювання застосування програм відновного правосуддя (медіації) у кримінальному судочинстві України (проект) // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.25-30.
91. Концепція розвитку ювенальної юстиції в Україні: Проект (від 17.05.2010 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sovest.dnepro.org/2010/1454.html>. – Назва з екрана.
92. Концепція створення та розвитку системи ювенальної юстиції в Україні. Проект // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – №1-2. – серпень. – С.90-95.
93. Корнев М. Н. Соціальна психологія: Підручник / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. – К., 1995. – 304 с.
94. Короденко М. Покарання... примиренням [Електронний ресурс] / Максим Короденко. – Режим доступу : <http://pedpresa.com.ua/blog/pokarannya-prumyrennyam.html>. – Назва з екрану.
95. Коэн Р. Медиация ровесников в школе: школьники разрешают конфликт: Пер. с англ. / Р. Корн. – Одесса, 2001. – 202 с.
96. Кудрявцев В. Н. Юридическая конфликтология / В. Н. Кудрявцев. – М. : Ин-т гос. и права РАН, 1995. – 315 с.
97. Кучмай Т. П. Роль медіації в системі вирішення господарських спорів [Електронний ресурс] / Т. П. Кучмай. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/35\\_PWMN\\_2008/Pravo/38227.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_PWMN_2008/Pravo/38227.doc.htm). – Назва з екрана.

98. Лапыгин Ю. Н. Метод принципиальных переговоров [Электронный ресурс] / Ю. Н. Лапыгин. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru/>. – Название с экрана.
99. Латынов В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. Обзор зарубежных исследований по психологии конфликта / В. Латынов // Иностранная психология. – том 1. – № 2. – 1993. – С. 87-92.
100. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов / М. М. Лебедева. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 271 с.
101. Лебедева М. М. Развитие неофициального посредничества в современном мире: тенденции, проблемы, перспективы / М. М. Лебедева // Вестник Московского Университета. – Серия 18. Социология и политология. – 1998. – № 3. – С.5-10.
102. Лeko Б.А. Медіація : підручник / Б. А. Лeko, Г. В. Чуйко. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2011. – 464 с.
103. Лeko Б.А. Юридична етика: Навчальний посібник / Б. А. Лeko. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2008. – 280 с.
104. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ч. Ликсон. – СПб. : Питер, 1997. – 160 с.
105. Лист Генерального прокурора України О.Медведька «Щодо використання процедур примирення у кримінальному провадженні та розширення альтернативи кримінальному переслідуванню» від 1 серпня 2008 р. // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 2. – вересень. – С.19-22.
106. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта Учебное пособие / Г. В. Ложкин, Н. И. Повакель. – [2-е издание., стереотипное]. – Киев : МАУП, 2002. – 256 с.
107. Мачужак Я. В. Медіація як ефективний засіб для перевиховання та попередження злочинності серед неповнолітніх / Я. В. Мачужак, В. В. Землянська // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.63-65.
108. Медиация – искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методом и профессиональными технологиями / Составители: Г.Мета, Г.Похмелкина / Перевод с немецкого Г.Похмелкиной. – М. : Издательство Verte, 2004. – 320 с.

109. Медиация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.livejournal.com>. – Название с экрана.
110. Медиация как средство урегулирования споров: Пособие для начинающих. – Бишкек : Партнер, 2008. – 35 с.
111. Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайд-жест). Практическое издание. – Пермь : Ресурс, 2009. – 120 с.
112. Медиация: що вона принесе адвокатам? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cay.org.ua/ua/1/122/index.html>. – Назва з екрана.
113. Мета Г. Медиация – искусство разрешать конфликты [Электронный ресурс] / Г. Мета. – Режим доступа : [http://verte.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=28](http://verte.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=28). – Название с экрана.
114. Микитин Ю. І. Деякі аспекти кримінально-правового регулювання впровадження медіації на основі проекту закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо медіації» / Ю. І. Микитин // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – № 4'. – 2008. – березень 2009. – С.77-79.
115. Микитин Ю. І. Медіація у кримінальних справах: деякі правові аспекти // Ю. І. Микитин. – К., 2006. – 84 с.
116. Минимальные стандартные правила Организации Объединенных Наций, касающиеся отправления правосудия в отношении несовершеннолетних (Пекинские правила): Утверждены резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 10/33 от 10 декабря 1985 г. // Советская юстиция. – 1991. – № 12–14.
117. Михеева Е. Конфликтами можно управлять [Электронный ресурс] / Е. Михеева. – Режим доступа : Юрид. практика. – № 9 (219). – 2002. – 27 февраля // <http://www.yurpractika.com/article.php?id=10001402>. – Название с экрана.
118. Модель процесу посередництва: концепції, методи та прийоми: Посібник. – [2-ге вид., доп.] / За ред. А. Журавського, Н. Гайдук. – Вінніпег; Львів: Малті-М, 2004. – 151 с.
119. Молдован В. В., Молдован А. В. Юридична деонтологія. Навчальний посібник / В. В. Молдован, А. В. Молдован. – К., 2010. – 128 с.



120. Молдован В. В. Правознавство : цікаве і мудре. Навч. посібник / В. В. Молдован, Р. С. Кацавець. – К. : Алерта, 2012. – 256 с.
121. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.02.2010 № 59 «Про вжиття заходів щодо запобігання насильству над дітьми» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua>. – Назва з екрана.
122. Нартова-Бочавер С. К. Психология личности и межличностных отношений / Нартова- С. К. Бочавер. – М.: ЭКСМО-пресс, 2001. – 416 с.
123. Національна служба посередництва і примирення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nssp.gov.ua>. – Назва з екрана.
124. Носирев Є.І. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс] / Є.І. Носирев. – Режим доступу : [http://www.commonground.org.ua/ukr/cr\\_business.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml). – Назва з екрана.
125. Носирев Є.І. Посередництво у врегулюванні правових спорів: досвід США / Є.І. Носирев // Государство и право. – 1997. – № 5.
126. Овчарова Г. Розробка та законодавча підтримка системи пробації у сфері ювенальної юстиції / Г. Овчарова // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.47-49.
127. Олендій Л. Конфліктувати можна мирно [Електронний ресурс] / Л. Олендій // Львівська газета. – 2006. – № 23 (830). – 8 лютого. – Режим доступу : <http://www.gazeta.lviv.ua/>. – Назва з екрана.
128. Олендій Л. В. Медіація як форма примирення [Електронний ресурс] / Л. В. Олендій // Львівська газета. – 2006. – № 25 (832). – 10 лютого. – Режим доступу : <http://www.gazeta.lviv.ua>. – Назва з екрана.
129. Основні принципи ООН щодо впровадження програм відновного правосуддя у кримінальних справах // Посібник з програм відновного правосуддя / Пер. С.Філь. – К. : «Verso-04», 2009. – С.89-92.
130. Основоположне рішення Ради Європейського союзу від 15 березня 2001 року про місце жертв у кримінальному судочинстві (2001/220/ЛНА) [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу : [http://www.commonground.org.ua/dld/fr\\_dicision\\_ukr.zip](http://www.commonground.org.ua/dld/fr_dicision_ukr.zip). – Назва з екрана.
131. Остапчук О. Третейский суд – это суд полного доверия [Електронний ресурс] / О. Остапчук. – Режим доступу : [volad.ru/struct-id=6b6bhp](http://volad.ru/struct-id=6b6bhp). – Название с екрана.
  132. Паладій М. Ви не хочете вирішувати конфлікт в суді? Тоді зверніться до медіатора [Електронний ресурс] / М. Паладій, Т. Шевелева // Наука та інновації. – 2007. – № 6. – С.60-70. – Режим доступу : [http://www.nas.gov.ua/scim/arhiv/0607/Pravo\\_6.pdf](http://www.nas.gov.ua/scim/arhiv/0607/Pravo_6.pdf). – Назва з екрана.
  133. Паліашвіші І. Медіація – новий глобальний тренд [Електронний ресурс] / І. Паліашвіші. – Режим доступу : [innovations.com.ua/uk/interview/6/39/1035#](http://innovations.com.ua/uk/interview/6/39/1035#). – Назва з екрана.
  134. Панченко А. В. Как ведется работа [Електронний ресурс] / А. В. Панченко. – Режим доступу : <http://www.svitlang.narod.ru/work.html>. – Название с екрана.
  135. Пилат Н. Проблема психологічних факторів поведінки людини у конфлікті / Н. Пилат // Науковий збірник Дрогобицького педагогічного університету. – Дрогобич, 2001. – Випуск 7. Проблеми гуманітарних наук. – С. 95 – 107.
  136. Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження прийомів медіації // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 2. – вересень. – С.9-12.
  137. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник / М.І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.
  138. Положення про посередника [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua/doc/?code=v0106299-99>. – Назва з екрана.
  139. Положення про психологічну службу системи освіти України (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2009 № 616) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua>. – Назва з екрана.
  140. Положення про службу пробації // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.31-32.

141. Понятие и принципы медиации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [arbimed.ru/ponyatie\\_i\\_principyu\\_medi](http://arbimed.ru/ponyatie_i_principyu_medi). – Название с экрана.
142. Посібник ООН «Програми відновного правосуддя» (закінчення: 6-7 розділи) // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 3. – грудень. – С.92-107.
143. Посібник ООН «Програми відновного правосуддя» (розділи 1-4) // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 1. – червень. – С.64-96.
144. Посібник ООН «Програми відновного правосуддя». (5 розділ) // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 2. – вересень. – С.90-96.
145. Посредничество. Часть I. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [z-gr.ru/publications/posred1](http://z-gr.ru/publications/posred1). – Название с экрана.
146. Посредничество. Часть II. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [z-gr.ru/publications/posred2](http://z-gr.ru/publications/posred2). – Название с экрана.
147. Посредничество. Часть III. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [z-gr.ru/publications/posred3](http://z-gr.ru/publications/posred3). – Название с экрана.
148. Пояснительная записка (комментарий) // Відновне правосуддя в Україні. Щоквартальний бюлетень. – № 4 (8)'. – 2008. – С.85-98.
149. Практика вирішення конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.commonground.org.ua/ukr/tj.shtml>. – Назва з екрана.
150. Преимущества и особенности медиации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [arbimed.ru/preimuschestva\\_i\\_osobenn](http://arbimed.ru/preimuschestva_i_osobenn). – Название с экрана.
151. Про затвердження Положення про порядок забезпечення гарантій незалежним посередникам, членам примирних комісій і трудових арбітражів (трудоим арбітрам) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawua.info/jurdata/dir169/dk169043.htm>. – Назва з екрана.
152. Про затвердження Положення про порядок підготовки і прийняття рішення Національної служби посередництва і примирення по суті колективного трудового спору (конфлікту) у разі

- звернення сторін колективного трудового спору (конфлікту) по сприяння у його вирішенні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lawua.info/jurdata/dir168/dk168764.htm>. – Назва з екрана.
153. Про затвердження Правил етики посередника (незалежного посередника) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.nau.ua/doc/?uid=1047.975.0>. – Назва з екрана.
154. Про здійснення судово-правової реформи в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua/~k\\_grav\\_pol/archive.php?a=sudova](http://www.rada.gov.ua/~k_grav_pol/archive.php?a=sudova). – Назва з екрана.
155. Про медіацію та інші способи АВС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ukrmediation.com.ua/ua/about\\_center/mission\\_and\\_objectives/](http://ukrmediation.com.ua/ua/about_center/mission_and_objectives/). – Назва з екрана.
156. Про третейський суд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [tretsud.kiev.ua/statti](http://tretsud.kiev.ua/statti). – Назва з екрана.
157. Проект Закону України «Про медіацію» № 2425а від 26.06.2013 [Електронний ресурс] / Я.П. Федорчук, О.І. Тищенко. – Режим доступу : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=@pf3511=47637@pf35401=268054>. – Назва з екрана.
158. Проект Закону України «Про медіацію» № 2425а-1 від 03.07.2013 [Електронний ресурс] / С.В. Ківалов, В.Й. Развадовський // Режим доступу : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=@pf3511=47710@pf35401=269091>. – Назва з екрана.
159. Проценко Д. Медіація в Україну зайшла, і це – факт. Тепер їй треба дати можливість проявитися / Д. Проценко // Юрид. газета. – № 6 (141). – 2008. – 12 лютого.
160. Проценко Д.В. О медиации (примирении) [Электронный ресурс] / Д. Проценко. – Режим доступа : [advocatura.kiev.ua/ob/89-o-mediatsii-primirenii.html](http://advocatura.kiev.ua/ob/89-o-mediatsii-primirenii.html). – Название с екрана.
161. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
162. Пузеревич О. Правові основи мирного врегулювання міжнародних спорів, юридичне закріплення та досвід їх розв'язання

- міжнародною спільнотою [Електронний ресурс] / О. Пузевич. – Режим доступу : <http://www.yur-gazeta.com/issue/71/>. – Назва з екрана.
163. Райт М. Відновне правосуддя – шлях до справедливості. Симпозіум (рос. мовою) / М. Райт. – [пер. з англ.]. – К. : Видавець Захаренко В.А., 2007. – 304 с.
164. Райт М. Чи здатне відновне правосуддя зменшити навантаження на систему карного судочинства? / М. Райт // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2005. – № 4. – грудень. – С.6-12.
165. Ракитина Л. Н. Медиация (посередничество) / Л. Н. Ракитина, О. А. Львова. – М. : Эксмо, 2008. – 144 с.
166. Ралько В. В. Медиация. Сущность и технология [Электронный ресурс] / В. В. Ралько. – Режим доступу : <http://www.conference.notariat.ru/bulletivarhiv>. – Название с экрана.
167. Рекомендація N R (99) 19 Комітету міністрів Ради Європи державам - членам Ради, які зацікавлені в організації медіації у кримінальних справах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994\\_828](http://www.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_828). – Назва з екрана.
168. Рекомендовані стандарти якості функціонування Шкільної Служби Порозуміння 2010 р. (проект) [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.safeschool.org.ua/uploads/file/standarty.doc>. – Назва з екрана.
169. Рекомендовані стандарти якості функціонування Шкільної Служби Порозуміння (програма медіації однолітків) [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://do.gendocs.ru/docs/index-115619.html>. – Назва з екрана.
170. Родин Л. Роль посередництва в урегулюванні міжнародних конфліктів / Л. Родин // Международная жизнь. – № 8/9. – 1992. – С. 102 -110.
171. Розвиток медіації в Україні. Польсько-українська співпраця: Збірник статей. Наук. редактор Войтюк І. А. – Київ : «Арт – Бюро», 2004. – 228 с.
172. Романова А. М. Можно ли избежать судебной процедуры или что такое mediation? [Электронный ресурс] / А. М. Романова. –

Режим доступа : [whales.ru/ru/publishing/art2.htm](http://whales.ru/ru/publishing/art2.htm). – Название с экрана.

173. Рубин Дж. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Хе Сунг. Ким. – СПб. : прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. – 352 с.
174. Руководящие принципы Организации Объединенных Наций для предупреждения преступности среди несовершеннолетних (Эр-Риядские руководящие принципы): Приняты резолюцией 45/112 Генеральной Ассамблеи от 14 декабря 1990 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.un.org/russian/documen/convents/ juveniles\\_deinquency\\_prevention.html](http://www.un.org/russian/documen/convents/ juveniles_deinquency_prevention.html). – Название с экрана.
175. Савчук О. Розробка навчального курсу для медіаторів / О. Савчук, С. Філь // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2008. – № 3. – грудень. – С.72-73.
176. Сальберг А.-К. Посередництво: від розриву до зв'язку / А.-К. Сальберг // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – № 4 (8)'. – січень. – С.44-53.
177. Санчес Ф. К. Відновне правосуддя та медіація в кримінальних справах як інструменти демократичних перетворень / Ф. К. Санчес // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – 2007. – № 4 (8)'. – січень. – С.59-62.
178. Светлова М. Третейский суд – самый гуманный суд в мире! [Электронный ресурс] / М. Светлова. – Режим доступа : [dengi-info.com/archive/read.php?iid=82](http://dengi-info.com/archive/read.php?iid=82). – Название с экрана.
179. Свиридов Б. Реформування кримінальної юстиції з позиції подальшої гуманізації кримінальних покарань / Б. Свиридов // Правовий тиждень. – 2008. – № 17-18 (90-91). – 22 квітня.
180. Семерникова Н. А. Программа по обучению школьников работе медиаторами «Переговоры без поражений» [Электронный ресурс] / Н. А. Семерникова, Н. В. Степенева. – Режим доступа : <http://festival.1september.ru/articles/505803>. – Название с экрана.
181. Семечкин Н. И. Социальная психология / Н. И. Семечкин. – [в 2 частях]. – Часть 2. – Владивосток : ДГУ и ТИДОТ, 2003. – 134 с.

182. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Дж. Г. Скотт. – СПб. : ВИС, 1994. – 209 с.
183. Скуратовська Я. Застосування примирних процедур: світові тенденції та сьогодення України [Електронний ресурс] / Я. Скуратовська. – Режим доступу : <http://www.nspp.gov.ua>. – Назва з екрана.
184. Словарь медиатора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [arbimed.ru/slovar\\_mediatora](http://arbimed.ru/slovar_mediatora). – Название с экрана.
185. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. проф. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Чернівці-Київ : Чернівецький держуніверситет ім. Ю.Федьковича, 1995. – 318 с.
186. Сопровождение переговоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dil.kiev.ua/services/intellect/trademarks/talks>. – Название с экрана.
187. Соціологія: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / А. Ю. Брегеда, А. П. Бовтрук, Г. В. Дворецька та ін. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.
188. Старостина Н. В. Не буду жертвой! Как избавиться от чужого влияния и начать жить собственной жизнью [Текст] / Н. В. Старостина. – М. : АСТ: Апрель, 2007. – 254 с.
189. Стратегії забезпечення життєздатності відновних практик: механізм співпраці правової системи та громади заради суспільної безпеки. Посібник / В. Головатий [та ін.]. – К. : Видавець Захаренко В.О., 2009. – 224 с.
190. Суховєєва Н.М. Шкільні служби порозуміння як інновація в соціально-педагогічній діяльності / Н.М. Суховєєва [Електронний ресурс] // Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2012\\_96/Sukhov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96/Sukhov.pdf). – Назва з екрана.
191. Тактика ведения спора [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.itctraining.ru/index.php?type=library&id=9>. – Название с экрана.
192. Текст законопроекта об альтернативной процедуре урегулирования споров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.ru/news/view/26128/>. – Название с экрана.

193. Терещенко І. У конфлікті ви не самотні, або Що таке медіація / І. Терещенко // Дзеркало тижня / людина. – 2008. – № 40 (719). – 25-31 жовтня.
194. Техника ведения переговоров нотариусами: практическое пособие / Отв. ред. Роберт Вальц (пер. с нем. С. С. Трушников) /. – М. : Волтерс Клувер, 2005. – 200 с.
195. Типовий договір щодо надання послуг посередника в якості незалежного посередника при вирішенні колективного трудового спору (конфлікт) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.realdom.com.ua/info4\\_agreement.html](http://www.realdom.com.ua/info4_agreement.html). – Назва з екрана.
196. Тотров Р. Р. Многонациональные предприятия: конфликт и переговоры из опыта американских исследований [Электронный ресурс] / Р. Р. Тотров. – Режим доступа : [http://www.darial-online.ru/2002\\_4/soder.htm](http://www.darial-online.ru/2002_4/soder.htm). – Название с экрана.
197. Тревакіс Д. К. Програма посередництва у школах [Електронний ресурс] / Д. К. Тревакіс. – Режим доступу : [http://westukr.itgo.com/pidr\\_grom\\_ch2\\_16html](http://westukr.itgo.com/pidr_grom_ch2_16html). – Назва з екрана.
198. Третейский суд [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gatchina.ruweb.net/ib/law/tretsud.php>. – Название с экрана.
199. Удова О. Медиация как альтернативный способ разрешения споров [Электронный ресурс] / О. Удова // Бизнес и право. – 2006. – № 11. – Режим доступа : <http://www.legist.md/rus/mediation>. – Название с экрана.
200. Український Центр Медіації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrmediation.com.ua/ua/about\\_center/mission\\_and\\_objectives/](http://www.ukrmediation.com.ua/ua/about_center/mission_and_objectives/). – Назва з екрана.
201. Український Центр Порозуміння [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.commonground.org.ua/ukr/uccg\\_main.shtml](http://www.commonground.org.ua/ukr/uccg_main.shtml). – Назва з екрана.
202. Урегулирование конфликта с участием третьей стороны. Учебник по конфликтологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.conflictologiya.narod.ru/uchebn.htm#9>. – Название с экрана.



203. Усатий Г. О. Медіація між потерпілим та правопорушником: проблеми та перспективи законодавчого впровадження / Г. О. Усатий // Відновне правосуддя в Україні: Щоквартальний бюлетень. – № 4'. – 2008. – березень 2009. – С.80-83.
204. Фарина Ю. Рекомендації щодо формування бази знань керівників вищої ланки по теорії і практиці врегулювання конфліктів [Електронний ресурс] / Ю.Фарина. – Режим доступу : <http://www.nspp.gov.ua/?s=55>. – Назва з екрана.
205. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1992. – 158 с.
206. Характеристика и типология участников конфликта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psyznaiuka.net/diagnostika.html>. – Название с экрана.
207. Хасан Б. И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – Красноярск-Москва : Институт психологии и педагогики развития СО РАО, 2001. – 232 с. – Режим доступа : <http://www.myword.ru>. – Название с экрана.
208. Цой Л. Н. Конфликтменеджмент Ф.Глазла в российском консалтинге [Электронный ресурс] / Л. Н. Цой. – Режим доступа : [http://www.klubok.net/web\\_links.html](http://www.klubok.net/web_links.html). – Название с экрана.
209. Череповская М. Н. Тренинг переговорных стратегий – выбор успешных [Электронный ресурс] / М. Н. Череповская. – Режим доступа : <http://www.itctraining.ru/index.php?type=library&id=9>. – Название с экрана.
210. Шатихина Н. С. Институт примирения с потерпевшим как форма медиации в уголовном праве [Электронный ресурс] / Н. С. Шатихина. – Режим доступа : [www.rli.consultant.ru/magazine/2004/01/ugol/art1/](http://www.rli.consultant.ru/magazine/2004/01/ugol/art1/). – Название с экрана.
211. Швецова Л. А. Программы восстановительного правосудия в модельном суде Дергачевского района г.Харькова [Электронный ресурс] / Л. А. Швецова // Материалы международной конференции «Формирование украинской модели восстановительного правосудия» (10-11 февраля 2005 г.). – Режим доступа : [http://www.commonground/dld/2005\\_10\\_02\\_RJConf/09-shvetsova.pdf](http://www.commonground/dld/2005_10_02_RJConf/09-shvetsova.pdf). – Название с экрана.

212. Шестакова Л. Шкільні служби розв'язання конфліктів допомагають долати насильство [Електронний ресурс] / Л. Шестакова. – Режим доступу : <http://www.vsirivni.com.ua/news/shkln-sluzhbi-rozvyazannya-konfl-kt-v-dopomagayut-dolati-nasilstvo>. – Назва з екрана.
213. Шипилов А. И. Искусство медиаторства в деятельности кадровика [Электронный ресурс] / А. И. Шипилов // Кадры предприятия. – 2002. – № 6. – Режим доступа к журн.: <http://www.kapr.ru/articles/2002/6/438.html>. – Название с экрана.
214. Шкільна служба порозуміння : програма формування безпеки в навчальному закладі. – К. : УЦП, 2009. – 15 с.
215. Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід впровадження. – К. : УЦП, 2007. – 87 с.
216. Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід упровадження. Посібник / Р. Коваль [та ін.]. – К. : Видавець Захаренко В. О., 2009. – 168 с.
217. Школа медіації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aau.edu.ua/ua/trainingcenter/mediation-school/>. – Назва з екрана.
218. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации [Текст] / Э. Шостром. – К. : PSYLIB, 2003.
219. Щаланська І. Впровадження програм примирення у кримінальне судочинство України [Електронний ресурс] / І.Щаланська. – Режим доступу : <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2360>. – Назва з екрана.
220. Що таке відновне правосуддя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rj.org.ua/node/4>. – Назва з екрана.
221. Ювенальна юстиція – шанс для неповнолітніх правопорушників // Дзеркало тижня /людина. – 2008. – № 43 (722). – 15-21 листопада.
222. ЮНСИТРАЛ. Типовой закон о международной коммерческой согласительной процедуре и Руководство по принятию и применению (2002 год) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/arbitration/ml-conc/03-90995\\_Ebook.pdf](http://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/arbitration/ml-conc/03-90995_Ebook.pdf). – Название с экрана.

223. Bercovitch J. Understanding Mediation's Role in Preventative Diplomacy / J. Bercovitch // *Negotiation Journal*. – 12:3 July. – 1996. – p. 241-258.
224. Brand N. Learning to use the mediation process – a guide for lawyers [Электронный ресурс] / N. Brand. – Режим доступа : <http://www.mediate.com/articles/nbrand4.cfm#bio>. – Назва з екрана.
225. Glaser T. Book summary of “The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict” [Электронный ресурс] / T. Glaser. – Режим доступа : <http://www.conflict.colorado.edu/>. – Назва з екрана.
226. Kenny D. A. Mediation [Электронный ресурс] / D. A. Kenny. – Режим доступа : <http://www.davidkenny.net/cm/mediate.htm#>. – Назва з екрана.
227. Kressel K. Themes in the Mediation of Social Conflict / K. Kressel, D. Pruitt // *Journal of Social issues*. – Vol. 41. – № 2. – 1985. – p. 179–198.
228. Mediation [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hmcourts-service.gov.uk/cms/7770.htm>. – Назва з екрана.
229. Mediation Process [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sjsu.edu/ccg/center/process/#>. – Назва з екрана.
230. Moore Ch. The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict [Text] / Ch. Moore. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996.
231. Sebok T. Lessons from mediation : an examination of disputant behaviors during mediation and their possible application to seemingly intractable disputes / T. Sebok // Working paper. – 93-20. – July 20. – 1993 (1).
232. Spangler B. Problem Solving Mediation [Электронный ресурс] / B. Spangler. – Режим доступа : <http://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving-mediation/>. – Назва з екрана.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Ad hoc** (від лат. ad hoc – спеціально, застосовне тільки для цього) – для спеціальної (конкретної) мети (випадку). Гіпотеза ad hoc – гіпотеза, призначена для пояснення окремих, спеціальних явищ, які неможливо пояснити в межах даної теорії. Правила ad hoc – правила, що регулюють діяльність спеціальних місій, посадових осіб, організацій, комітетів або робочих груп тимчасового характеру, створених для виконання спеціальних завдань. Арбітраж ad hoc – вид арбітражу, створюваного для розгляду певних комерційних суперечок.

**Aurea mediocritas** – золота середина. Формула практичної моралі, одне з основних положень життєвої філософії Горація, що виразилася в його ліриці; живається також для характеристики посередніх людей.

**Адвокат диявола** – з часів середньовіччя в католицькій церкві існував звичай: коли церква вирішує канонізувати нового святого, влаштовувався диспут між двома монахами. Перший усіяло підносив у хвалі померлого «мученика» чи «угодника» - це «адвокат божий». Іншому ж доручалося доводити, що той, кого хочуть канонізувати як святого, немало грішив і негідний такого високого звання. Цей сперечальник називався «адвокатом диявола». Адвокат – захисник (з лат.). Потім так стали називати людей, які люблять погано говорити про інших, намагаються навіть у хорошому знайти недоліки, погані сторони, а також в'їдливих, придириливих опонентів.

**Активне слухання** – це комплекс дій, які демонструють увагу, розуміння, співпереживання того, хто слухає, і, відповідно, викликають в оповідача почуття довіри, приязні, стимулюють відвертість.

**Альтернативне врегулювання спорів (АВС)** – це група процесів, за допомогою яких вирішуються суперечки та конфлікти без звернення до формальної системи судочинства. АВС включає: медіацію, переговори, фацилітацію, арбітраж, будь-який інший процес, ефективний для вирішення суперечки.

**Арбітр** – третя сторона в конфлікті, наділена певними функціями для його врегулювання опонентами конфлікту.

**Арбітраж** – вид посередництва в переговорному процесі, коли «третя сторона» володіє силою і владою, щоб заставити обидві сторони погодитися з тією формою розв'язання суперечок, яку визначає сам посередник; спосіб розв'язання суперечок, конфліктів, нез'ясованих

питань (у тому числі й фінансових), що виникають між юридичними особами в процесі їх господарської діяльності, та державний орган, що займається таким розв'язанням. Для здійснення арбітражу сторони звертаються до арбітрів (третейських суддів), обраних за взаємною згодою сторін або призначених у передбаченому законом порядку. Прийняті арбітражем рішення щодо стягнення грошових сум чи застосування санкцій виконуються примусово через фінансові органи, банки, судових виконавців.

**Арбітраж у конфлікті** – винесення кінцевого рішення в конфлікті, що є обов'язковим до виконання, але сторони можуть його оскаржити.

**Арбітражний суд** – постійно діючий третейський суд, що вирішує суперечки, які впливають із договірних й інших цивільно-правових відносин при здійсненні зовнішньоторгових й інших міжнародних економічних і науково-технічних зв'язків. Рішення арбітражного суду остаточні й оскарженню не підлягають, виконуються в порядку, встановленому судом. Якщо порядок виконання не зазначений, рішення підлягають негайному виконанню. Арбітражний суд приймає до розгляду суперечки при наявності письмової угоди між сторонами про передачу суперечки, що виникла чи може виникнути, в арбітражний суд, а також суперечки, що підлягають його юрисдикції в силу міжнародних договорів. Кожна справа розглядається в арбітражному суді арбітражем у складі трьох арбітрів або одним арбітром. Вирахування та розподіл арбітражних зборів і відшкодування витрат арбітражного суду здійснюються у відповідності з Положенням про арбітражні збори та витрати й про витрати сторін.

**Ассертивна поведінка** (від англ. assert – затверджувати, відстоювати) – це поведінка припускає здатність людини відстоювати свої інтереси та домагатися своїх цілей, не утискаючи інтереси інших людей. Вона спрямована на те, щоб реалізація власних інтересів була умовою реалізації інтересів взаємодіючих суб'єктів. Ассертивність – це уважне ставлення як до себе, так і до партнера. Ассертивна поведінка перешкоджає виникненню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагає знайти вірний вихід із неї. При цьому найбільша ефективність досягається при взаємодії одної асертивної людини з іншою такою ж людиною.

**Валідація** – знаходження позитивного аспекту у висловлюваннях співрозмовника, що демонструє ваше розуміння та прийняття його

таким, як він є, а також надання відтинку нормальності ситуаціям, які одна зі сторін сприймає як екстраординарні. Валідація не означає згоди або співчуття, лише розуміння.

**Віднове (відновлююче) правосуддя** – від англ. «restorative justice». Це особливий підхід до питань злочину та покарання, в основу якого закладена можливість сторін кримінальної ситуації – потерпілого та правопорушника – самим брати участь у вирішенні питання щодо наслідків скоєного злочину та попередження вчинення такого діяння в майбутньому; це форма правосуддя, основною метою якого є створення умов для примирення потерпілих і правопорушників й усунення шкоди, заподіяної злочином або кримінальною (підсудною) провиною; це спосіб розв'язання правових конфліктів шляхом зосередження уваги на відшкодуванні заподіяної потерпілим шкоди, породження в правопорушників почуття відповідальності за їхні дії та залучення громади до розв'язання конфлікту за умови активної участі сторін у процесі відновлення порушених стосунків, примиренні та розробленні угод між потерпілими та правопорушниками щодо бажаних результатів та відшкодувань. Це процес, під час якого всі сторони – учасники конкретного правопорушення зустрічаються для колективного вирішення питання, що робити з наслідками правопорушення та їх впливом на майбутнє (Тоні Маршалл).

**Віктимізація** (лат. *victim* – жертва) – процес чи кінцевий результат перетворення особи на жертву злочинного домагання; віктимізувати – означає перетворити когось на жертву злочину. Поняття віктимізації використовується для розуміння особливостей потерпілих від злочинів, властивості особистості яких, певна поведінка чи специфічні взаємини зі злочинцем сприяли заподіянню їм шкоди. У багатьох випадках, особливо при вчиненні злочинів у гострій конфліктній ситуації, між злочинцем і потерпілим існує тісна соціально-психологічна взаємодія, і останній бере досить активну участь у виникненні криміногенної ситуації.

**Віктимність** – схильність суб'єкта до поведінки, що збільшує шанси на здійснення злочину стосовно нього за певних обставин; це така соціально-психологічна сукупність рис особи, що зумовлює високу ймовірність для неї стати об'єктом злочинного посягання. Це якісний показник: чим вища віктимність особи, тим більша ймовірність того, що вона стане жертвою злочину. Віктимна ситуація – життєва

ситуація, що складається у зв'язку з характеристиками чи поведінкою потенційної жертви, коли виникає реальна можливість заподіяння їй шкоди.

**Динаміка конфлікту** – розвиток конфлікту, що включає його основні періоди й етапи.

**Емпатія** – здатність поставити себе на місце іншої людини, здатність до співчуття та співпереживання, до розуміння емоційного стану та почуттів іншої людини, як своїх власних, проникнення в її суб'єктивний світ. Емпатія також включає здібність точно визначити емоційний стан іншої людини на основі мимічних реакцій, жестів, учинків і т. ін. Термін з'явився в англійському словнику 1912 р. і був близький до поняття «симпатія». Виник на основі німецького *einfuhling* (проникнення), застосованого Т.Ліппсом в 1885 р. Найбільш ранне визначення емпатії знаходимо в роботі З.Фрейда «Остроуміє і його відношення до несвідомого» (1905): «Ми враховуємо психічний стан пацієнта, ставимо себе у цей стан і намагаємося зрозуміти його, порівнюючи зі своїм власним».

**Ескалація конфлікту** – це ключова, найбільш напружена його стадія, коли відбувається загострення всіх протиріч між його учасниками та використовуються всі можливості для перемоги в протиборстві, де питання стоїть «хто кого». Відбувається мобілізація всіх ресурсів: матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних та інших. Це наростання гостроти та розмаху конфліктних дій сторін одна проти одної, обумовлене загостренням протиріч між опонентами, інтенсифікація боротьби, створення нових передумов для негативного результату конфлікту.

**Зондування** – ключова характерна ознака підходу посередника, ознака якого полягає в тому, щоб віднайти невиявлені потреби, побоювання, бажання та занепокоєння конфліктуючих осіб, що, ймовірно, відіграють значну роль у конфлікті, але не є достатньо очевидними чи зрозумілими, можливо, і для самих учасників. Посередник обирає для себе роль не того, хто є авторитетом і «все знає», а того, хто хоче знати та розуміти. Такий підхід передбачає ставлення запитань, що заохочують учасника залучитися до процесу саморозкриття та саморозуміння.

**Інцидент** – початковий етап у динаміці відкритого конфлікту, що характеризується прямим протиборством сторін; це той випадок, який ініціює відкрите протиборство сторін.

**Ко-медіація** – 1) це базові медіативні компетенції (знання та навички) для застосування медіації у власній і професійній діяльності; 2) це проведення медіаційного процесу двома медіаторами (іноді – різної статі, наприклад, при розлученні).

**Кокус** (з англ. caucus) – зустріч посередника окремо з одною зі сторін конфлікту за відсутності іншої. Зараз поняття «кокус» використовується в посередництві. Досить рідко окремі посередники практикують «пре кокус» – першу зустріч між посередником і кожною зі сторін конфлікту окремо до першої спільної сесії медіації. Деякі посередники вважають, що в процесі кокусу їм дані занадто великі повноваження (влада) інтерпретувати повідомлення сторін, визначати питання, а вироблення рішення залишати на самі сторони суперечки. Такі посередники вважають, що наділені реальною владою над сторонами. Іншими посередниками кокус використовується лише як метод, що дає їм можливість працювати окремо зі сторонами суперечки, допомагаючи процесу передачі повідомлень іншій стороні в приватному порядку, щоб надати учаснику індивідуальну турботу й увагу, а також сприяти вирішенню питань у приватному порядку з кожною зі сторін. Інші посередники розглядають кокус як втручання в процес посередництва. Вони вважають, що кокус підриває вільний потік інформації та думок, які важливі для посередництва. І кокуси можуть бути досить небезпечні для цього процесу, адже інша сторона може подумати, що посередник не є нейтральним. В індіанців воно означало «старійшина» або «радник». У словник вихідців з Європи слово «кокус» увійшло в роки, коли Америка була англійською колонією. У Бостоні в 1763 році існував Кокус-Клуб, де збиралися городяни для обговорення поточних справ. У перші роки після здобуття незалежності тринадцятьома американськими колоніями представники кожного штату збиралися на свої кокуси – для обговорення насущних проблем. Кокуси –збори політиків – увійшли в практику й для висування депутатів у Палату представників. А в рік президентських виборів однопартійці з різних штатів збиралися разом для висування кандидата в президенти.

**Колізія** – зіткнення протилежних, взаємовиключних поглядів, позицій, принципів, правових або моральних норм, прагнень, інтересів; розбіжність між окремими законами одної держави або протиріччя законів, судових рішень різних держав.



**Кола** – відновна практика, що сприяє залученню до вирішення проблеми усіх зацікавлених осіб і забезпечує їх активну участь в обговоренні ситуації та прийнятті рішень. Головною особливістю Кола є те, що кожен з учасників має можливість висловити власну точку зору та бути почутим іншими членами Кола завдяки процедурі, що забезпечує рівність усіх учасників.

**Комерційна медіація** (commercial mediation) – процес вирішення спорів у сфері господарських правовідносин, корпоративного управління та ін. між сторонами, не підпорядкованими одна одній. Для проведення комерційної медіації залучаються сторонні незалежні медіатори. Сторонам забезпечуються рівні можливості обрання незалежного медіатора.

**Компроміс** – стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, яка орієнтується на певні поступки за умови поступок іншої сторони.

**Консенсус** – згода, спосіб урегулювання конфліктів, орієнтований на спільне погоджене вирішення проблеми.

**Консиліаторство** (від англ. «conciliate») – робота конфліктолога з кожною стороною конфлікту окремо за типом «човникової дипломатії». Кінцева мета – привести сторони суперечки за стіл переговорів.

**Консиліація** (від англ. «conciliation») – почергове спілкування конфліктолога з кожною стороною конфлікту з метою організації переговорів між ними для ухвалення взаємоприйнятого рішення. Проводиться без безпосередньої зустрічі сторін за одним столом.

**Контроль конфлікту** – ситуація, коли можливі шкідливі наслідки конфлікту можуть бути подавлені чи мінімізовані, але без прямого впливу на конфліктний потенціал і на конфліктний процес.

**Конфлікт** – протиборство сторін взаємодії, що мають протилежно спрямовані мотиви, цілі й інтереси; ситуація, у якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну та протилежну стосовно інтересів іншої сторони.

**Конфлікт латентний** – прихований, неявний конфлікт, початкова стадія в розвитку конфлікту, що характеризується відсутністю відкритих дій опонентів.

**Конфліктний процес** – ланцюг вербальних і невербальних стосунків конфліктуючих сторін, які визначаються механізмами, що ведуть до викривлення мислення та життя, уявлень і здатності сприйняття. Інші механізми посилюють взаємну недовіру, що сприяє радикалізації вольових дій.

**Координатор ШСП** – особа (часто – шкільний психолог чи соціальний педагог), яка пройшла відповідну підготовку та координує поточне функціонування ШСП / програми медіації однолітків.

**Коучінг** – це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або її просування в будь-якій складній ситуації. Від **коуч** – з угор. – карета, візок – «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися в шляху». Закріпилося в Англії в XVI столітті. В другій половині XIX століття англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. Пізніше слово «коуч» міцно ввійшло у спортивний лексикон, як назва спортивного тренера, а потім перейшло на позначення будь-якої діяльності, пов'язаної з наставництвом, інструктуванням і консультуванням. Коучу важливо «організувати взаємодію клієнта зі своєю внутрішньою мудрістю» (Джон Уїтмор). Зараз термін «коучінг» широко розповсюджений у всіх економічно розвинених країнах. Особливо широко він використовується в сфері керування людськими ресурсами. Основні загальноприйняті значення терміна такі: індивідуальне консультування в спорті вищих досягнень (як психологічне, так і тренерське); особливий стиль керівництва, спрямований на розвиток; форма індивідуального та групового консультування для керівників і менеджерів. Це консультування з питань ефективного розв'язання конфлікту, попередження, вирішення певних завдань на постійній основі за запитом клієнта. Коучінг дозволяє не тільки надавати допомогу клієнтові у вирішенні його щоденних труднощів (проблем, конфліктів), але й навчити його самостійно ефективно реагувати на події свого життя, з найменшими витратами сил та інших ресурсів, виходити зі складних ситуацій, вчасно відслідковувати конфліктні моменти та запобігати їх можливим згубним наслідкам, поліпшити якість життя за рахунок використання різних технік спілкування, що дозволяють налагодити та підтримувати позитивний контакт із навколишніми. Наслідком такого постійного співробітництва з конфліктологом може стати більша задоволеність собою та життям у цілому, поліпшення психічного та фізичного здоров'я в результаті зниження кількості стресових ситуацій, переключення уваги з боротьби за виживання та протистояння (боротьби із супротивником, ворогом, недругом, конкурентом) на творчі мотиви – постановку цілей на саморозвиток і особистісний ріст, поліпшення якості життя, налагодження спілкування з рідними,

близькими, друзями, колегами, відкриття нових можливостей і розкриття свого потенціалу як особистості.

**Куративна** \_\_\_ – коли боротьба вже наявна й уже проявилися шкідливі наслідки.

**Логістичний посередник** – посередник у торговельній фірмі чи компанії, незалежні від виробників і споживачів товарів торговельні фірми, особи, організації. Основними логістичними посередниками для фірми-виробника товарів або торговельної компанії є перевізники, експедитори, вантажні термінали, склади загального користування й інші юридичні або фізичні особи, що здійснюють основні логістичні функції або комплекс таких функцій. До допоміжних логістичних посередників зазвичай відносять страхові й охоронні фірми, митних брокерів, банки й інші фінансові установи, що здійснюють розрахунки за логістичні функції/операції, підприємства інформаційно-комп'ютерного сервісу та зв'язки і т. ін. Останнім часом компанії, що здійснюють комплексне логістичне обслуговування споживачів, одержали назву логістичних операторів або провайдерів логістичних послуг. Транспортний логістичний посередник (експедитор, агент, перевізник) покликаний забезпечити доставку товарів з пункту відправлення в потрібне місце, у застережений термін, у неушкодженому стані та з найменшими витратами. Більшості фірм, що користуються послугами таких посередників, потрібне тісне співробітництво з експедиторами, агентами та перевізниками в кожному виді транспорту. Експедитори постійно ведуть роботу з оптимізації витрат на перевезення, порівнюючи витрати транспортування вантажів по різних маршрутах, використовуючи різні види транспорту для розробки найкращого варіанта доставки вантажів, знаходження компромісу між низькими витратами, високою швидкістю доставки та надійністю.

**Маніпуляція** – вид психологічного впливу, використовуваного для досягнення однобічного виграшу за допомогою прихованого спонукання іншої людини до здійснення певних дій.

**Медіабельність** – можливість спору (конфлікту) бути розв'язаним за допомогою процедури медіації. Медіабельною вважається суперечка, в якій є перспективи бути розглянутою за допомогою медіації. Критерії медіабельності – це ознаки конфліктної ситуації, які вказують на можливість проведення медіації (наявність принаймні двох осіб, які беруть участь у конфліктній ситуації, визнання учасниками ситуації

факту конфлікту; наявність фізичної особи, якій було завдано шкоду; наявність контактів сторін).

**Медіатор** – нейтральна по відношенню до сторін конфлікту третя сторона (спеціально підготовлений посередник), яка сприяє досягненню сторонами взаємоприйнятної згоди розв'язати цей спір, зосереджуючись при цьому на інтересах сторін, а не на правових позиціях або договірних правах. Це посередник у конфлікті. Може бути формальним (офіційним), що передбачає наявність нормативного статусу, та неформальним, коли нормативний статус відсутній, але учасники конфлікту визнають авторитет медіатора. Медіатор забезпечує конструктивне обговорення проблеми, стежить за тим, щоб розмова була довірчою та спрямованою на мету. Медіатор під час процедури медіації намагається точно зрозуміти, що важливо для учасників медіації, і відокремити істотне від несуттєвого, сприймає емоції, не даючи їм своєї оцінки. Посередник – третя сторона в конфлікті, яка покликана забезпечити конструктивне обговорення та розв'язання конфлікту, однак сам посередник не має повноважень приймати рішення. Незалежний посередник – це визначена за спільним вибором сторін колективної трудової суперечки (конфлікту) особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйнятного рішення.

**Медіація** – походить від латинського «mediare» – бути посередником – посередництво в конфлікті третьої сторони, що не бере в ньому участі, особлива форма переговорів за участю третьої нейтральної сторони – медіатора (посередника), у процесі яких сторони суперечки за допомогою медіатора самостійно розв'язують проблему на основі власних інтересів. Це процес переговорів, коли до вирішення спірного питання залучається нейтральна третя сторона – медіатор (посередник), яка веде цей переговорний процес, вислуховує аргументацію сторін щодо суті суперечки й активно допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси, оцінити можливість компромісів і самостійно прийняти рішення, що задовольнить всіх учасників переговорів. Тобто, медіація – це один з так званих альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів, ефективність якого є дуже високою. На відміну від формального судового чи арбітражного процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них.

В осмисленні явища **медіація**, як пошук певного проміжного варіанту, деякого складного співвідношення усередині взаємопроникнення полюсів, протистоїть **інверсії** (найважливішій логічній категорії), тобто переходу думки від одного полюсу явища до протилежного, причому процес осмислення закінчується ототожненням явища, що осмислюється, з одним з полюсів дуальної опозиції, що склалися раніше. Медіація, на відміну від інверсії, є процесом формування раніше невідомих альтернатив, що не існували в даній культурі, розширення їх спектра.

**Медіація в організації** (work-place mediation) – процес розв’язання конфліктів, у якому конфлікуючі сторони – представники однієї організації, а медіатором може виступати внутрішній або сторонній незалежний посередник. Медіація в організації є частиною системи управління конфліктами в організації.

**Медіація однолітків** – процес розв’язання конфліктів між школярами за участі нейтрального посередника, функції якого виконують спеціально підготовлені старшокласники – медіатори ШСП.

**Медіація при суді** – це особлива форма процесу в американському цивільному суді. Тут справи судом направляються на медіацію. Рішення, винесене медіатором, має обов’язкову силу, якщо жодна зі сторін протягом певного строку не вимагає проведення повторного судового розгляду.

**Межі конфлікту** – рамки та межі конфлікту, що стосуються кількості його учасників, території, на якій відбувається конфлікт, і його тривалості.

**Менеджмент конфлікту** – інтервенція, спрямована на конфліктний процес, з метою надати розвитку конфлікту сприятливого напрямку.

**Метод консенсусу** (від лат. consensus – згода, єдність) припускає згоду всіх учасників переговорів з виробленим рішенням. Метод заснований на «визнанні чужих інтересів як умови здійснення інтересів власних». Угоди, вироблені на основі консенсусу, є найбільш міцними, тому що цей метод несумісний з негативною позицією хоча б одного з опонентів.

**Метод принципівих переговорів** – метод перемовин по суті, призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти кожна зі сторін. Цей метод передбачає

прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, – наполягання на такому результаті, який був би заснований на певних справедливих нормах, незалежно від волі кожної зі сторін. Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

**Мирова угода** – угода сторін про припинення судової суперечки на певних умовах (частіше – на основі взаємних поступок). Результатом висновку мирової угоди є закінчення процесу без провадження. При висновку мирової угоди сторони можуть передбачити порядок розподілу судових витрат і витрат з оплати допомоги адвоката й інших представників сторін. Мирова угода може бути укладена в суді як першої, так і касаційної інстанції, на стадії виконавчого провадження. Умови мирової угоди, викладені сторонами усно, заносяться до протоколу судового засідання та підписуються позивачем і відповідачем. Мирова угода, представлена в письмовій формі, долучається до справи. В арбітражному процесі мирова угода оформляється тільки в письмовій формі. Про зміст мирової угоди суд виносить визначення, у якому викладаються її умови, а також припиняється виробництво у справі. Це визначення може бути оскаржене шляхом подачі приватної скарги або опротестоване прокурором. Визначення суду про зміст мирової угоди та припинення провадження у справі за своїм процесуальним значенням аналогічне судовому рішенню, й у випадку невиконання в добровільному порядку підлягає примусовому виконанню.

**Мировий посередник** – посадова особа в Росії в період проведення селянської реформи 1861 р. Призначався із дворян для затвердження уставних грамот і розбору конфліктів між селянами та поміщиками. Мав судово-адміністративну владу.

**Модерація** (від італ. «moderare» – «пом'якшення», «стримування», «помірність») – найбільш повне залучення всіх учасників у робоче засідання й в усі фази робочого процесу. У такий спосіб забезпечується оптимальне використання ідей і енергії членів групи та гарантується, що за рахунок перерозподілу завдань усі роблять спільну справу. Модератором називають керівника дискусії, редактора рубрики на телебаченні та радіо, а також провідного Internet форуму. У Ватикані модератор був особою, яка вказувала на найбільш істотні положення у висловленнях Папи. У сучасному значенні під модерацією розуміють

техніку організації інтерактивного спілкування, завдяки якій групова робота стає більш цілеспрямованою та структурованою. На відміну від традиційної наради або семінару, модерація – це спосіб проведення обговорення, який швидко приводить до конкретних результатів, і дає можливість усім присутнім брати участь у процесі вироблення рішень, відчуваючи при цьому повну відповідальність за результат.

**Об'єктивний конфліктний потенціал** – недостатки організаційної структури, недостатнє розмежування функцій, проблеми розвитку організації й т. ін., що спонукають до розвитку конфлікту чи провокують його.

**Об'єкт конфлікту** – матеріальна, соціальна, політична або духовна цінність, із приводу якої виникає протиборство сторін, що прагнуть до володіння або користування нею.

**Переговори** – спосіб розв'язання (урегулювання) конфліктів, спільна діяльність протиборчих сторін зі знаходження взаємоприйнятого вирішення проблеми, при якому кожна зі сторін висуває власний набір вимог, але схильна до вчинок. Як правило, передбачається рівноправність сторін, виключаються спроби силового вирішення конфлікту. Це пошук способів, шляхів вплинути на рішення, прийняте партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігаються, а частина – розходяться. Г.Моргентау визначає переговори у всіх їх різноманітних історичних та соціальних проявах як метод пристосування конфліктних інтересів. Цей метод складається з двох стадій: встановлення фактів конфлікту та формування умінь його розв'язання. Переговори – це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою, вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників і можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

**Парфразування** – повторення певної думки іншими словами з метою перевірки адекватності свого її розуміння.

**Позасудове вирішення спорів** – це процедури, у яких конфлікти розв'язуються поза судовим розглядом, за участі третьої сторони. В англо-американському мовному просторі на позначення позасудового вирішення суперечок прийняте поняття Alternative Dispute Resolution (ADR).

**Попередження конфліктів** – організація життєдіяльності суспільства, соціальної спільноти, яка мінімізує вірогідність протиріч між його суб'єктами.

**Посередник** – (тлумачний словник С.І. Ожегова) – особа (організація, держава), за участі якої ведуться переговори між сторонами; це третя сторона в конфлікті, покликана забезпечити конструктивне обговорення та розв’язання конфлікту, однак сам посередник не має повноважень ухвалювати рішення. Незалежний посередник – це визначена за спільним вибором сторін колективного трудової суперечки (конфлікту) особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення.

**Посередництво** (Mediation) – спеціальний різновид діяльності, який полягає в оптимізації за участю третьої сторони процесу пошуку конфліктуючими сторонами вирішення проблеми, що дозволило б зупинити конфлікт; це форма врегулювання конфлікту за допомогою третьої сторони разом з використанням інших засобів, таких як примирення, третейський суд або медіація. Посередницька діяльність полягає в полегшенні досягнення згоди між конфліктуючими сторонами завдяки зусиллям третьої сторони. Функції третьої сторони – посередника можуть полягати просто в наданні підходящого місця для переговорів, у сприянні зменшенню напруженості або припиненню конфлікту між сторонами; але від посередника також може знадобитися проведення більш значного дослідження причин розбіжностей і висування конструктивних пропозицій для їхнього вирішення.

**Превентивна** \_\_\_ – означає, що завдяки своєчасним заходам є можливість завчасу попередити конфлікт, що має вибухнути.

**Прелімінарії** — попередні переговори або угоди; попередньо запропоновані рішення.

**Прецедент** (від лат. praecedens – той, що передує, попередній) – випадок, поведінка або подія, що мала місце в минулому за певних обставин і є прикладом або підставою для аналогічних дій у сьогоденні. Судовий прецедент – рішення вищих судових органів у певній справі, що далі є обов’язковими для судів при розв’язанні аналогічних справ. У країнах, де практикується так зване загальне право, судовий прецедент є джерелом права. Навчання по прецедентах – автоматична побудова алгоритмів прийняття рішень, класифікації або прогнозування на основі емпіричних даних.

**Преюдиція** – від латин. praejudicium, що містить у собі два елементи: 1) praecedo, у перекладі – йти вперед, передувати;



2) *praeciusdico* – судити уперед, попередньо, у яких префікс *praec* означає «перед» і «спереду», а *iudicium* еквівалентне правовому рішенню, що має юридичну чинність закону. У результаті синтезу зазначених слів одержуємо: «вирішення питання, заздалегідь ухвалене рішення, обставина, що дозволяє судити про наслідки». Преюдиція – це ефект попереднього судового рішення, який установлений законодавцем і прецедентом; це визнання судом, прокурором, слідчим обставин, установлених присудом, без додаткової перевірки, якщо ці обставини не викликають сумніву в суду. При цьому такий присуд не може визначати винними осіб, які не брали участі раніше в розглянутій кримінальній справі. Преюдиція – виключення із загального правила доведення обставин, що мають значення для справи, при якому не є необхідним їх збирання, перевірка й оцінка правником, оскільки вказані факти можна вважати встановленими рішенням, що вступило у законну силу, або їх належить вважати загальновідомими згідно звичайної юридичної аргументації й тому такими, які не потрібно додатково доводити. Це виключення можливості заперечити юридичну вірогідність уже доведеного одного разу факту. Якщо суд або інший юрисдикційний орган вже встановив певні факти і закріпив це у відповідному документі, то вони визнаються преюдиціальними – такими, що при новому розгляді справи вважаються встановленими, істинними, такими, що не потребують нового доведення.

**Привід конфлікту** – це та конкретна подія, яка служить поштовхом, предметом до початку конфліктних дій.

**Примирення подружжя** – це переговори між конфліктуючими сторонами з метою досягнення згоди в конфлікті, який виник.

**Принцип суцесії** – просування до процесів, які все більше сприяють розгортанню власної діяльності конфліктуючих сторін. Але, наприклад, якщо зусилля посередника не приводять до успіху, можна перейти до третейських методів чи застосування сили, якщо інакше неможливо зупинити конфлікт.

**Пробація** (англ. *probation* – випробування) – в кримінальному праві США, Англії та ряду інших країн вид умовного засудження, при якому засуджений на час випробувального терміну, встановленого судом, поміщається під нагляд спеціальних органів (він має відвідувати центри пробації, періодично зустрічатися з наглядовим офіцером, брати участь у певних різновидах діяльності, дотримуватися законслухняної

поведінки тощо); можливий і ряд додаткових обмежень (не відвідувати окремих місць, утримуватися від спілкування з певними особами й т. ін.). Цю функцію виконує служба пробації, головна мета діяльності якої полягає в захисті суспільства, попередженні повторних злочинів, сприянні реінтеграції правопорушника в суспільство. Метою служби пробації є внесок у безпеку суспільства через заохочення правопорушників ставати законослухняними членами суспільства, ефективний контроль і нагляд за правопорушниками з метою зменшення рівня повторної злочинності, а також способом розвитку в правопорушників навичок, які сприяють веденню позитивного способу життя та соціальної інтеграції/реінтеграції. Підготовлений службою пробації висновок сприятиме суду у винесенні правильного вироку, а надалі допоможе офіцерові пробації у його роботі з виправлення злочинця. Своєрідним аналогом служби пробації в Україні є кримінально-виконавча інспекція, яка виконує покарання, не пов'язані з позбавленням волі. Мінімальний період пробації в більшості країн – шість місяців, максимальний – три роки. Застосовуючи пробацію, суд надає правопорушнику можливість розібратися у вчиненому злочині та зробити все необхідне, щоб в подальшому злочин не повторився.

Ухвалюючи рішення про можливість обрати режим пробації, суд замість засудження до позбавлення волі направляє засудженого на певний строк під спостереження чиновника служби пробації, якому доручається контроль за його поведінкою. Залишеному на волі засудженому крім вимоги не робити нових злочинів установлюються перераховані у вирокі умови поведінки: пройти курс навчання або лікування, не міняти самовільно місця проживання, не відвідувати певних місць, не зустрічатися з певними людьми й т. ін. Засуджений має періодично відвідувати чиновника служби пробації, а той має право в будь-який час відвідувати його вдома (зазвичай, за одним чиновником закріплено близько 60-70 засуджених). Пробація може бути призначена засудженому за будь-який злочин, крім найбільш тяжких або спеціально застережених у законі. У деяких американських штатах вона не може бути призначена вдруге або особі, раніше умовно-достроково звільненій з місць позбавлення волі. Строк перебування на режимі пробації, відповідно до діючих англійських законів, – не менше 6 місяців і не більше 3 років; згідно із законами деяких американських штатів він може сягати 5 і навіть 10 років. За поданням чиновника служби пробації її

умови, призначені конкретному засудженому, можуть бути змінені судом, який виніс вирок і який має право скоротити період пробації у випадку «гарної поведінки» засудженого або, навпаки, продовжити його, але на строк, що не перевищує максимуму. У випадку грубого порушення умов пробації або здійснення нового злочину суд має право призначити покарання, у тому числі й у вигляді позбавлення волі, яке відбувається поряд з покаранням за новий злочин.

**Проблемна ситуація** – ситуація, що містить протиріччя, що не має однозначного вирішення, співвідношення обставин і умов, у яких розвивається діяльність особистості або групи.

**Прогнозування конфліктів** – доказове припущення можливості їх виникнення та розвитку. Здійснюється на наукових засадах з урахуванням практичного досвіду.

**Регулювання конфлікту** – різновид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розв'язання.

**Резюмування** – підведення підсумків того, що сказав співрозмовник, формулювання висновків з почутого, які повідомляють іншій стороні для перевірки правильності вашого розуміння.

**Ресоціалізація** – (лат. re (повторна, поновлювана дія) + лат. socialis (суспільний), англ. resocialization, нем. Resozialisierung) – повторна соціалізація, яка відбувається протягом усього життя індивіда, процес повернення (колишнього злочинця) у систему уявлень про цінності, що існують у суспільстві. Здійснюється шляхом зміни установок індивіда, його цілей, норм і цінностей життя; це процес соціального оновлення особистості, засвоєння нею повторно (у разі десоціалізації) або вперше (у випадку асоціалізації або відставання в соціалізації) позитивних, з погляду суспільства, соціальних норм і цінностей, взірців поведінки. В контексті ресоціалізації є потреба розглянути й таке поняття, як «соціальна реабілітація» (від лат. re – префікс, що означає зворотну або повторну дію, і *habilitas* – придатність, спроможність), яке передбачає поновлення, залучення до нормального процесу соціалізації хворих, осіб, що пережили стрес під час аварій, катастроф, стихійних лих і т. ін. У юридичному контексті, ресоціалізація – свідоме відновлення засудженого в соціальному статусі повноправного члена суспільства; повернення його до самостійного загальноприйнятого соціально-нормативного життя в суспільстві.

**Рефреймінг** – з англ. reframe – заміна картини в рамці чи заміна рами в картини, переформування – зміна точки зору, ставлення до чого-небудь, без зміни самої ситуації. Розрізняють два види рефреймінгу: рефреймінг змісту (смислу) та рефреймінг контексту. До рефреймінгу змісту (або смислу) відносять ті випадки, коли ви називаєте жадібність – домовитістю, лінь – розслабленістю, а контроль – вираженням турботи. Він спрямований на те, щоб поміняти значення події. А разом зі зміною значення зміниться й ставлення. Це можна зробити двома способами: прямо запропонувати це інше значення або знайти такий контекст, у якому ця подія сама набуде іншого смислу. При рефреймінгу контексту ви шукаєте ситуацію (контекст), де дана поведінка буде мати зовсім інше (позитивне) значення, використовуючи чарівне слово «зате». Наприклад, вказівкою на контексти, де дана поведінка може бути більш доречною, або на небажані контексти, яких завдяки цій поведінці можна уникнути. Рефреймінг дає, як мінімум, більш терпиме ставлення до того, що змінити поки важко.

**Рецидивна злочинність** – це сукупність вчинених на певній території протягом певного часу злочинів особами, раніше судимими. Слово «рецидив» походить від латинського *recidivus* — повернення, повторення явища після того, як воно нібито зникло. Кримінальний кодекс України визначає рецидив злочинів як вчинення нового умисного злочину особою, яка має судимість за умисний злочин (ст. 34). У ньому зазначається також, що рецидив злочинів враховується при кваліфікації злочинів і призначенні покарання, при вирішенні питання про можливість звільнення від кримінальної відповідальності й покарання у передбачених законом випадках (ст. 35). Саме окреслені в наведеному визначенні особи визнаються рецидивістами, а сукупність вчинених ними злочинів – рецидивною злочинністю.

**Розв'язання конфлікту** – це одна з форм завершення конфлікту, що виражається в позитивному, конструктивному вирішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною, мінімізації чи ліквідації проблеми, що розділяє сторони.

**Синергізм** (грецьк. *sunergos* – той, що діє разом) – додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання двох чи декількох підприємств (їх злиття чи поглинання). Джерелом цих переваг є ефективніше використання їх сукупного фінансового потенціалу, взаємодоповнення технологій та продукції, яку вони вироб-

ляють, можливість зниження рівня їхніх поточних витрат, зокрема адміністративних, та інші аналогічні чинники. Образно ефект синергізму можна описати формулою  $(1+1)=3$ . Ефект синергізму використовують для прогнозування потенційного прибутку чи ринкової вартості сукупних активів підприємств, які об'єднуються.

**Синергічний ефект** – додатковий дохід, що формується завдяки вищій економічній ефективності інтегрованого виробництва порівняно з відокремленим.

**Соціальна напруга** – масовий адаптаційний синдром, який відображає міру фізіологічної, психофізіологічної та соціально-психологічної адаптації (у багатьох випадках – дезадаптації) різних категорій населення до хронічної фрустрації, труднощів (зниження рівня життя, соціальних змін...).

**Стратегія інтервенції в конфлікт** – це більш-менш усвідомлена сукупність поглядів третьої сторони, що здійснює інтервенцію, на відносини конфліктуючих сторін з урахуванням можливого способу дій цих сторін у конфлікті та застосування при цьому доцільних методик і технік.

**Стратегія поведінки в конфлікті** – загальна орієнтація та лінія поведінки особистості або групи в конфлікті.

**Суб'єктивний конфліктний потенціал** – особисті фактори сторін, особливості характеру, певні поведінкові звички, думки, проблеми, що сприяють розвитку конфлікту чи провокують його.

**Субсидіарний принцип** – перехід до силових методів.

**Тактика поведінки в конфлікті** – сукупність засобів і прийомів впливу на учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення мети в конфлікті.

**Третейський суд** – недержавний судовий орган (він не може утворюватися та діяти при органах державної влади й органах місцевого самоврядування), що може розглядати будь-які справи, які виникають у цивільних і господарських правовідносинах. Компетенція третейського суду ґрунтується на угоді сторін. Сторони, передаючи суперечку на розгляд третейського суду, беруть на себе зобов'язання підкоритися рішенню останнього. Третейські суди можуть створюватися як постійно діючі, так і для розгляду конкретної суперечки. Порядок створення та діяльності третейського суду для розгляду суперечок визначається законодавством країни. У західній правовій традиції третейські суди одержали назву «арбітраж». Третейському

суду невідомча суперечка, яка зачіпає державні або публічні інтереси. Відповідно до Закону України «Про третейські суди», третейський суд – це недержавний незалежний орган, що утворюється за угодою або відповідним рішенням зацікавлених фізичних та/або юридичних осіб у порядку, встановленому законом, для вирішення спорів, що виникають із цивільних та господарських правовідносин.

**Третейський суддя** – посередник у конфлікті, рішення якого є обов'язковими для обох сторін.

**Трудовий арбітраж** – орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів й інших осіб і приймає рішення по суті колективного трудового арбітражу.

**Управління конфліктами** – це дії, спрямовані на мінімізацію причин конфліктів та їхню ліквідацію; на корекцію поведінки учасників конфлікту; на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

**Уточнення** – це звернення з питаннями, які допомагають отримати повнішу та зрозумілішу інформацію.

**Фацилітатор** (англ. *facility* – легкість, можливість, сприятливі умови, пільги, зручності) – людина, яка займається організацією та проведенням групових форм роботи з метою підвищення їх ефективності, фахівець із організації та проведення конструктивного процесу обміну думками в складній (спірній) ситуації/конфлікті, працює із групами.. Завдання фацилітатора – стежити за регламентом і сприяти комфортній атмосфері, згуртуванню групи та плідному обговоренню. Групи підтримки та взаємодопомоги відносяться до тих видів групової роботи, при яких необхідна присутність фацилітатора.

**Фацилітаторство** – організація й управління процесом обговорення певних питань і тем в умовах групи людей. Його мета – організувати спілкування всіх його учасників з нейтральною стороною, налагодити ефективний обмін різними думками так, щоб зіткнення думок перейшли в конструктивне русло, розбіжності були успішно переборені та вироблене прийнятне рішення.

**Човникова дипломатія** – спосіб організації діяльності посередника з налагодження каналу комунікації між опонентами; полягає в організації посередником зустрічей послідовно з кожною зі сторін.

**Шкільна медіація** – це новий підхід до розв'язання та попередження спірних і конфліктних ситуацій у сфері освіти,

ефективний метод розв'язання суперечок, що виникають на різних рівнях великого колективу, який полягає у використанні допомоги медіатора – третьої незалежної сторони (дорослого чи школяра з відповідною підготовкою).

**Шкільна Служба Порозуміння (ШСП)** – 1) служба, що має на меті впровадження відновного підходу в школі шляхом інформування та навчання учнів і застосування відновних практик за принципом «рівний – рівному»; 2) команда підготовлених учнів-медіаторів, які допомагають своїм ровесникам розв'язувати конфлікти мирним шляхом (використовуючи у роботі відновні практики – медіацію однолітків, коло) та працюють над формуванням безпечної атмосфери у навчальному закладі. ШСП координує координатор – психолог або соціальний педагог, який пройшов підготовку і володіє знаннями та навичками з організації та керування ШСП.

**«Шкільна служба розв'язання конфліктів» (ШСРК)** – це команда підготовлених старшокласників-посередників (медіаторів), які допомагають своїм одноліткам розв'язувати конфлікти мирним шляхом, використовуючи в роботі відновні практики – медіацію однолітків, коло прийняття рішень, – і працюють над формуванням безпечної атмосфери в навчальному закладі. Роботу центру організовує координатор.

**Ювенальна юстиція** (від лат. *juvenālis* «юнацький» і лат. *jūstitia* «правосуддя») – система державних та недержавних органів й інститутів, що здійснюють правосуддя у справах про злочини та правопорушення, вчинені неповнолітніми, спрямованих на проведення контролю за виправленням і реабілітацією неповнолітніх злочинців, профілактику дитячої злочинності; соціальний захист сім'ї та прав дитини, правовий і соціальний вплив на дитину та її оточення: державні структури (правоохоронні органи, суди, адвокатура, служби у справах неповнолітніх, соціальні служби для дітей та молоді, органи пенітенціарної системи) та громадські організації й об'єднання. Центральним елементом її є ювенальний суд. Крім правосуддя для неповнолітніх ювенальна юстиція включає профілактику: підліткової злочинності; злочинів проти дітей; соціально-психологічну реабілітацію неповнолітніх, як тих, хто вчинив правопорушення (у тому числі засуджених і тих, хто відбуває покарання в місцях позбавлення волі), так і неповнолітніх жертв злочинів. Метою виділення ювенальної

юстиції із загальної системи правоохоронних органів є необхідність дотримання особливого порядку роботи з неповнолітніми, що дозволяє забезпечити додаткові гарантії прав цієї категорії осіб. Пріоритетними стають права дітей, які вони самі не реалізують, використовує їх система державних органів.

**Юридичний конфлікт** – ситуація, у якій дві або більш сторін протистоять одна одній, сперечаються з приводу юридичних прав, обов'язків. Юридичний конфлікт може виникнути з приводу визнання, відновлення, порушення юридичних прав, невиконання юридичних обов'язків. Важливою характеристикою юридичних конфліктів є настання юридично значимих наслідків (поява або зникнення у сторін юридичних прав, юридичних обов'язків, зміна їх обсягу й ін.), а також спеціальні форми та процедури фіксації та розв'язання юридичних конфліктів.



## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### СТАТУТ ОРГАНІЗАЦІЇ ООН ГЛАВА VI: МИРНЕ ВИРІШЕННЯ СПІРНИХ ПИТАНЬ [26]

##### **Стаття 33**

1. Сторони, що беруть участь у будь-якій суперечці, продовження якої могло б загрожувати підтримці міжнародного миру та безпеки, повинні, перш за все, старатися вирішити суперечку шляхом переговорів, дослідження, посередництва, примирення, арбітражу, судового розгляду, звернення до регіональних органів або угод або іншими мирними засобами на свій вибір.

2. Рада Безпеки, коли вона вважає за необхідне, вимагає від сторін вирішення їх суперечки за допомогою таких засобів.

##### **Стаття 34**

Рада Безпеки уповноважується розслідувати будь-яку суперечку чи ситуацію, яка може привести до міжнародного тертя або викликати суперечку, для визначення того, чи не зможе продовження цієї суперечки або ситуації загрожувати підтриманню міжнародного миру та безпеки.

##### **Стаття 35**

1. Будь-який член Організації може довести про будь-яку суперечку чи ситуацію, що має характер, вказаний у статті 34, до відома Ради Безпеки або Генеральної Асамблеї.

2. Держава, що не є Членом Організації, може довести до відома Ради Безпеки або Генеральної Асамблеї про будь-яку суперечку, в якій вона є стороною, якщо вона прийме на себе зобов'язання мирного вирішення спірних питань, передбачених у даному статуті.

3. Вирішення Генеральною Асамблеєю справ, про які доведено до її відома на основі даної статті, відбувається з урахуванням положень статей 11 і 12.

##### **Стаття 36**

1. Рада Безпеки уповноважується на будь-якій стадії суперечки, що має характер, вказаний у статті 33, або схожій ситуації рекомендувати належну процедуру або методи врегулювання.

2. Рада Безпеки бере до уваги будь-яку процедуру для вирішення цієї суперечки, яка уже була прийнята сторонами.

3. Даючи рекомендації на основі даної статті, Рада Безпеки приймає також до відома, що спірні питання юридичного характеру повинні, як загальне правило, передаватися сторонами в Міжнародний Суд у відповідності до положень Статуту Суду.

### ***Стаття 37***

1. Якщо сторони в суперечці, що має характер, вказаний у статті 33, не вирішують її за допомогою вказаних у цій статті засобів, вони передають її до Ради Безпеки.

2. Якщо Рада Безпеки вважає, що продовження даної суперечки в дійсності могло б загрожувати підтримці міжнародного миру та безпеки, вона вирішує, чи діяти їй на основі статті 36, чи рекомендувати такі умови вирішення суперечки, які вона вважає потрібними.

### ***Стаття 38***

Без шкоди для положень статей 33-37 Рада Безпеки уповноважується, якщо всі сторони, що беруть участь у будь-якій суперечці, про це просять, давати сторонам рекомендації з метою мирного вирішення цієї суперечки.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ N R (99) 19**

Комітету міністрів Ради Європи державам – членам Ради, які зацікавлені в організації медіації в кримінальних справах [157]

ПРИЙНЯТО  
Комітетом міністрів на 679-й зустрічі  
представників Комітету  
від 15 вересня 1999 р.

Комітет міністрів, відповідно до положень статті 15.b Статуту Ради Європи (994\_001), відзначаючи використання медіації в кримінальних справах як гнучке, всеохоплююче, спрямоване на вирішення проблем доповнення, або як альтернативу традиційному судовому розгляду;

враховуючи необхідність залучення до розгляду якомога більшої кількості людей – жертви, правопорушника та тих членів суспільства, яких певна подія могла б стосуватися;

визнаючи законний інтерес жертви до можливих наслідків віктимізації, інтерес до діалогу з правопорушником для отримання вибачень і певної компенсації за заподіяну шкоду;

враховуючи важливість розвитку почуття відповідальності у злочинця, та надаючи тим самим йому змогу для виправлення, які приведуть до реінтеграції та реабілітації;

відзначаючи, що медіація може підвищити у свідомості людей роль людини та спільноти в запобіганні злочинам та різного роду конфліктів, відкриваючи можливості для нових, більш конструктивних та менш репресивних вирішень тієї чи іншої справи;

визнаючи, що медіація потребує певних навичок, умінь, акредитованої освіти;

враховуючи необхідний внесок у справу з боку неурядових організацій і місцевих спільнот, враховуючи необхідність співпраці громадських і приватних структур;

враховуючи вимоги Конвенції із захисту прав людини (995\_004);

не ігноруючи Європейську конвенцію з прав дітей (994\_135), а також і рекомендацію N R(85)11 щодо позиції жертви в межах кримінального права (994\_127), рекомендацію N R(87)18 щодо спрощення кримінального правосуддя (994\_339), рекомендацію N R(87)21 про надання допомоги жертві та про зменшення віктимізації, рекомендацію N R(87)20 про реакцію громадськості на підліткову злочинність (994\_266), рекомендацію N R(88)6

про реакцію громадськості на правопорушення, вчинені підлітками із сімей-переселенців, рекомендацію N R(92)16 про Європейські норми щодо мір і санкцій (994\_047), рекомендацію N R(95)12 про систему управління кримінального правосуддя (994\_130) та рекомендацію N R(98)1 про сімейну медіацію,

**рекомендує** урядам держав – членів Ради при розвитку системи медіації в кримінальних справах врахувати принципи, зазначені в додатку до цієї Рекомендації, та ознайомити якомога більшу кількість людей із цим документом.

Додаток  
до Рекомендації N R (99) 19

### **Визначення**

Ці вказівки спрацьовують у будь-якому процесі, де жертві та правопорушнику надаються можливості, у разі їхньої згоди, брати активну участь за допомогою нейтральної третьої сторони (медіатора) у вирішенні питань, пов'язаних зі скоєним злочином.

### **Основні принципи**

1. Медіація в кримінальних справах повинна мати місце тільки тоді, коли всі сторони добровільно дійшли згоди з цього приводу. Сторони також можуть відмовитися від своєї згоди на будь-якому етапі проведення медіації.

2. Будь-які обговорення під час зустрічі мають конфіденційний характер і не можуть використовуватися в майбутньому, окрім випадків, коли наявна згода сторін.

3. Медіація в кримінальних справах має бути доступним заходом.

4. Медіація в кримінальних справах має бути допустимою на будь-якій стадії правосуддя.

5. Медіація є незалежною й автономною в межах кримінальної юстиції.

### **Правова основа**

6. Законодавство має сприяти розвитку медіації в кримінальних справах.

7. Повинні існувати певні вказівки, які б визначали використання медіації в кримінальних справах. Такі вказівки мають характеризувати умови передавання справ на медіацію (зустріч), а також висвітлювати підходи до вирішення питань, які можуть виникнути після закінчення процесу медіації.

8. Необхідно дотримуватися певних застережень; сторони повинні мати право на правову допомогу та, у разі необхідності, на тлумачення, роз'яснення. Підлітки повинні мати право на допомогу батьків.

### **Робота органів кримінальної юстиції щодо медіації**

9. За органами кримінальної юстиції повинне залишатися право на прийняття рішення щодо передачі справи на медіацію, а також і на оцінку вирішення цієї процедури.

10. Перш ніж дати згоду на зустріч, сторони мають бути поінформовані про свої права, особливості процесу медіації та про можливі наслідки прийнятого рішення.

11. Ані жертву, ані злочинця не можна закликати до участі будь-якими несправедливими способами.

12. Необхідно дотримуватися спеціальних інструкцій, гарантій, застережень й у випадках з підлітками та під час участі в зустрічі.

13. Медіація не може отримати «зелене світло», якщо одна з основних сторін не зрозуміла значення процесу.

14. Певні обставини справи мають визнаватися обома сторонами як підґрунтя для процесу медіації. Участь у зустрічі не має сприйматися як показник прийняття вини для наступного судового розгляду.

15. До передавання справи для зустрічі повинні враховуватися можливі ознаки нерівності сторін: вік, зрілість, інтелектуальні здібності.

16. До передачі справи для зустрічі необхідно узгодити часові межі проведення медіації (узгодження має проходити з уповноваженими органами кримінальної юстиції).

17. Зняття обвинувачення, що випливає з домовленості, якої було досягнуто під час зустрічі, повинне мати юридичний статус. Отже, будь-яка спроба кримінального переслідування за певною справою має зніматися.

18. Якщо справа передається назад органам юстиції без досягнутої сторонами угоди, або якщо умови угоди не виконуються, справа поновлюється в судовому порядку без будь-якої затримки.

### **Організація процесу медіації**

#### **V.1. Норми**

19. При проведенні медіації потрібно керуватися визнаними стандартами.

20. Медіація має бути достатньо автономною. Повинні розроблятися як норми етики та компетенції, так і процедури відбору, навчання й оцінки медіаторів.

21. Визначена правочинна особа або група осіб проводить моніторинг за проведенням процесу медіації.

#### **V.2. Кваліфікація, навчання медіаторів**

22. Медіаторів підбирають з різних верств суспільства, які мають хороші знання щодо тієї чи іншої спільноти та її культурних особливостей.

23. Медіатори мають проявляти навички міжособистісного спілкування та вміти оцінювати ситуацію.

24. Медіатори повинні пройти початкове навчання, перш ніж почати виконувати свої функції на роботі. Їх навчання ставить мету отримати більш ґрунтовні знання у певній сфері: вміти вирішувати конфлікти, працювати належним чином із жертвою та злочинцем, розуміти склад системи кримінальної юстиції.

### V.3. Підхід до вирішення індивідуальних питань

25. До початку зустрічі (медіації) правомочні органи кримінальної юстиції інформують медіатора про всі обставини, що мають відношення до справи, та забезпечують його необхідними документами.

26. Медіація проводиться нейтрально, враховуються обставини справи, а також потреби та бажання сторін. Медіатор проявляє належну повагу до сторін та наглядає за тим, щоб сторони проявляли повагу одна до одної.

27. Медіатор несе відповідальність за забезпечення безпеки та створення сприятливої атмосфери для зустрічі. Медіатор має розуміти вразливість сторін.

28. Медіація проводиться ефективно, але в тому ступені та такими темпами, які більш за все підходять сторонам.

29. Зустріч має відбуватися в приміщенні.

30. Незважаючи на узгоджений принцип конфіденційності, інформація про можливу небезпеку злочинів, про яку може стати відомо під час зустрічі, передається медіатором відповідним зацікавленим особам чи органам.

### V.4. Результат зустрічі

31. Сторони досягають угоди в добровільному порядку. Угоди мають містити розумні та співвідносні обов'язки сторін.

32. Медіатор повідомляє органи кримінальної юстиції про зроблені кроки та про результати зустрічі. Доповідь медіатора не розкриває зміст процесу медіації, а також не дає оцінку поведінки сторін під час зустрічі.

#### Послідовний розвиток системи медіації

33. Для досягнення взаєморозуміння з питань необхідне проведення регулярних консультацій і діалогів між представниками структур кримінальної юстиції та служб, які проводять медіацію.

34. Держави – члени Ради мають сприяти проведенню дослідження та оцінки медіації в кримінальних справах.

**ОСНОВОПОЛОЖНЕ РІШЕННЯ РАДИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**  
**від 15 березня 2001 року**  
**ПРО МІСЦЕ ЖЕРТВ ЗЛОЧИНІВ У КРИМІНАЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ**  
**(2001/220/ЛНА) [123]**

**РАДА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ,**

Беручи до уваги Договір по Європейському союзу та, зокрема, статті 31 та статті 34 (2b) цього документу,

Беручи до уваги ініціативу Португальської Республіки (1),

Беручи до уваги думку Європейського парламенту (2),

оскільки:

1. Відповідно до Плану дій Ради Європейського союзу та Комісії з виконання умов Амстердамського Договору в сфері свободи, безпеки та правосуддя, зокрема пунктів 19 та 51 (с), протягом 5 років після вступу Договору в силу потрібно розглянути питання підтримки жертви злочину шляхом порівняльного дослідження системи виплати компенсації жертвам і оцінки можливості вживати заходи в рамках Європейського союзу.

2. 14 липня 1999 року Комісія направила доповідь в Європейський парламент, Раду Європейського союзу та в Соціально-економічний комітет, під назвою «Жертви злочинів в Європейському союзі: роздуми з приводу стандартів та дій». 15 червня 2000 року Європейський парламент прийняв резолюцію за звітом Комісії.

3. Висновки засідання Ради Європи, яке відбулося в Тампері 15 та 16 жовтня 1999 року, зокрема пункт 32 цього документу, передбачають, що мінімальні стандарти повинні базуватися на захисті жертв злочинів, зокрема, на можливості отримання доступу до правосуддя для жертв злочинів, їхньому праві на відшкодування шкоди, включаючи судові витрати. Крім цього потрібно створити державні програми з фінансування заходів, урядових і неурядових, які спрямовані на допомогу та захист жертв.

4. Країни-учасниці повинні наблизити своє законодавство до такого рівня, який необхідний для забезпечення жертв злочинів високим ступенем захисту, незалежно від того, в якій країні-учасниці вони знаходяться.

5. Варто приділяти повну та всеохоплюючу увагу потребам жертв, уникаючи упереджених і непослідовних рішень, що можуть привести до повторної віктимізації.

6. Умови цього Основного положення стосуються інтересів жертв не лише в кримінальному судочинстві. Вони також охоплюють заходи допомоги жертвам до чи після судового розгляду, які можуть пом'якшити наслідки злочину.

7. Заходи, спрямовані на надання допомоги жертвам злочинів, та, зокрема, умови, які стосуються компенсації та медіації, не належать до заходів цивільного судочинства.

8. Правила та практика, які стосуються місця жертв та їх основних прав, повинні бути приведені у відповідність, зокрема, з правом поважати їх гідність, правом надавати й отримувати інформацію, правом розуміти та бути зрозумілим, правом на захист на ранніх стадіях процесу та правом отримувати виплату за незручності, пов'язані з проживанням в іншій країні-учасниці, яка відрізняється від тієї країни, де було скоєно злочин.

9. Умови цього Основоположного рішення, проте, не накладають обов'язок на країни-учасниці гарантувати рівноцінне ставлення до жертв та сторін, які беруть участь у процесі.

10. Важлива участь спеціалізованих служб і груп підтримки жертв до, під час та після кримінального судочинства.

11. Особи, які вступають у контакт з жертвами, повинні пройти відповідне навчання, оскільки це необхідно і для жертв, і для досягнення цілей розгляду справи.

12. Потрібно використовувати існуючі мережеві можливості для контактів у країнах-учасницях чи в межах судової системи, чи на основі мережі груп, які надають допомогу жертвам,

## **ПРИЙНЯВ ЦЕ ОСНОВОПОЛОЖНЕ РІШЕННЯ:**

### **Стаття 1. Визначення**

Для цілей цього Основоположного рішення:

(а) «жертва» буде означати фізичну особу, яка зазнала шкоди, включаючи фізичні чи моральні травми, емоційні страждання або економічні втрати, які безпосередньо викликані діями або бездіяльністю, які є порушенням кримінального законодавства в країні-учасниці;

(б) «організація, яка надає допомогу жертвам», буде означати неурядову організацію, створену на законних підставах в країні-учасниці, чия підтримка жертвам злочину надається безкоштовно та, якщо вона надається за певних умов, доповнює дії держави в цій сфері;

(с) «кримінальне судочинство» потрібно розуміти у відповідності з національним законодавством, що застосовується;

(д) «розгляд справ» необхідно тлумачити широко, включаючи в нього окрім кримінального судочинства всі контакти жертв як такі з владою, державною службою або організацією, яка надає підтримку жертвам у зв'язку з їх справою, до, під час або після кримінального судочинства;

(е) «медіацію в кримінальних справах» потрібно розуміти як пошук, до або під час кримінального судочинства, прийнятного рішення між жертвою та правопорушником за посередництва компетентної особи.

### **Стаття 2. Повага та визнання**

1. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що жертви будуть мати реальну та належну роль у своїй кримінально-правовій системі. Вона буде продовжувати докладати всіх зусиль, щоб гарантувати, що до жертв будуть



ставитися з належною повагою до людської гідності під час розгляду справи та визнавати права та законні інтереси жертв, особливо у відношенні до кримінального судочинства.

2. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що до особливо вразливих жертв буде забезпечено спеціальний підхід, який якомога точніше відповідатиме їх обставинам.

### **Стаття 3. Слухання та надання свідчень**

Кожна країна-учасниця повинна гарантувати жертвам можливість бути заслуханими під час розгляду справи та дати свідчення. Кожна країна-учасниця повинна вжити відповідних заходів, щоб гарантувати, що її компетентні органи будуть допитувати жертв тільки в тому випадку, якщо це необхідно для цілей кримінального судочинства.

### **Стаття 4. Право отримувати інформацію**

1. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що жертви, зокрема, будуть мати доступ, з моменту їх першого контакту з правоохоронними органами, будь-якими засобами, які вона вважатиме за необхідне, та, наскільки це можливо, мовами, які зрозумілі всім, до інформації, яка має відношення до захисту їх інтересів. Така інформація має, щонайменше, бути такою:

(а) види служб або організацій, до яких вони можуть звернутися за підтримкою;

(б) вид допомоги, яку вони можуть отримати;

(с) куди та як вони можуть сповістити про злочин;

(д) процедури, які слідує за таким повідомленням, та їх роль у зв'язку з цими процедурами;

(е) як та за яких умов вони можуть отримати захист;

(ф) в якій мірі та за яких умов вони матимуть доступ до:

(i) юридичної консультації; або

(ii) юридичної допомоги; або

(iii) будь-якої іншої консультації, якщо у випадках, передбачених пунктами (i) та (ii), вони мають право її отримати;

(г) вимоги, яким вони мають відповідати, щоб отримати право на компенсацію;

(х) якщо вони є жителями іншої держави, будь-які спеціальні заходи, доступні для них, щоб захистити їхні інтереси;

2. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що жертв, які висловили таке бажання, будуть інформувати:

(а) про наслідки їх скарги;

(б) про відповідні фактори, які дозволяють їм, у випадку судового переслідування, знати про ведення кримінального судочинства щодо особи, проти якої було порушено справу, за правопорушення, які стосуються їх, за винятком особливих випадків, коли це буде суперечити інтересам справи;

(с) про вирок суду.

3. Країни-учасниці мають вжити заходів для забезпечення того, щоб, щонайменше у випадках, коли жертвам може загрозувати небезпека, при звільненні з-під варти особи, проти якої було порушено справу, або яку було засуджено за правопорушення, могло бути прийняте рішення про повідомлення жертви, якщо це необхідно.

4. Оскільки країна-учасниця направляє з власної ініціативи інформацію, про яку йдеться в параграфах 2 та 3, вона повинна гарантувати, що жертви мають право не отримувати її, якщо тільки таке повідомлення не є обов'язковим в умовах відповідного кримінального судочинства.

#### **Стаття 5. Гарантії надання інформації**

Кожна країна-учасниця має стосовно до жертв, які мають статус свідків або сторін при розгляді справи, вжити необхідних заходів, щоб звести до мінімуму, наскільки це можливо, труднощі отримання інформації, яка має відношення до їх розуміння або участі у відповідних заходах кримінального судочинства у такій мірі, в якій це можна порівняти з аналогічними заходами, які вживаються щодо підсудних.

#### **Стаття 6. Спеціальна допомога жертвам**

Кожна країна-учасниця повинна гарантувати жертвам доступ до консультації, як наведено в статті 4 (1) (f) (iii), яка надається безкоштовно там, де вона має надаватися за законом, відносно їх ролі під час розгляду справи, та, де це прийнятно, юридичну допомогу, як наведено в статті 4 (1) (f) (ii), коли вони мають можливість отримати статус сторін, які беруть участь в кримінальному судочинстві.

#### **Стаття 7. Судові витрати жертв**

Кожна країна-учасниця повинна у відповідності до національних норм надати жертвам, які мають статус сторін або свідків, можливість відшкодування витрат, які вони понесли в результаті їх законної участі в кримінальному судочинстві.

#### **Стаття 8. Право на захист**

1. Кожна країна-учасниця повинна забезпечити відповідний рівень захисту для жертв та, де це прийнятно, їх родин або осіб в аналогічній ситуації, особливо щодо їх безпеки та захисту їх особистого життя там, де, на думку компетентних осіб, існує ризик дій у відповідь або серйозне свідчення твердого наміру порушити їх особисте життя.

2. Із цією ж метою, не порушуючи параграфу 4, кожна країна-учасниця повинна гарантувати можливість вжити, якщо це необхідно, як частину судового розгляду, відповідні заходи із захисту особистого життя та фотографічного зображення жертв та їх родин або осіб в аналогічній ситуації.

3. Кожна країна-учасниця повинна крім цього гарантувати можливість уникати контакту між жертвами та правопорушниками у приміщенні суду,

якщо тільки такий контакт не потрібен для кримінального судочинства. Там, де це прийнятно, із цією метою кожна країна-учасниця повинна поступово ставити умову, щоб судові приміщення мали спеціальні місця очікування для жертв.

4. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що там, де існує необхідність захисту жертв, особливо найбільш вразливих із них, від наслідків надання свідчень у відкритому судовому засіданні, жертвам можуть, за рішенням суду, надати право давати свідчення таким способом, який допоможе досягненню цієї мети будь-якими доступними засобами, які сумісні з її основними правовими принципами.

#### **Стаття 9. Право на компенсацію в ході кримінального судочинства**

1. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що жертвам злочинних дій буде надаватися право отримати рішення суду протягом розумного періоду часу про відшкодування збитку правопорушником у ході кримінального судочинства, за винятком певних випадків, коли національне законодавство передбачає відшкодування шкоди будь-яким іншим способом.

2. Кожна країна-учасниця повинна вжити відповідних заходів, щоб спонукати правопорушників адекватно відшкодовувати шкоду, завдану жертвам.

3. Крім випадків, коли це терміново потрібно для цілей кримінального судочинства, відновлювальна власність, яка належить жертвам і була конфіскована в ході кримінального судочинства, має бути негайно їм повернена.

#### **Стаття 10. Медіація в ході кримінального судочинства**

1. Кожна країна-учасниця повинна намагатися сприяти медіації в кримінальних справах для правопорушень, які вона вважатиме відповідними для такого заходу.

2. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що будь-яка угода між жертвою та правопорушником, досягнута під час такої медіації в кримінальних справах, може бути прийнята до уваги.

#### **Стаття 11. Жертви, які проживають в іншій країні-учасниці**

1. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що її компетентні органи можуть вжити відповідних заходів, щоб звести до мінімуму труднощі, які виникають у жертв, які проживають у державі, іншій, ніж та, в якій було скоєно злочин, особливо по відношенню до організації розгляду справи. Із цією метою її компетентні органи повинні, зокрема, мати можливість:

- вирішувати, чи може жертва зробити заяву одразу після вчинення злочину,

- вдаватися до допомоги, наскільки це можливо, положень про відео- та телефонні конференції, які містяться в Статтях 10 та 11 «Конвенції про взаємну допомогу в кримінальних питаннях між країнами-учасницями Європейського союзу» від 29 травня 200(3) з метою вислухати жертви, які проживають за кордоном.

2. Кожна країна-учасниця повинна гарантувати, що жертва правопорушення, яке було вчинене в країні-учасниці, іншій, ніж та, де вона проживає, може подати скаргу компетентним органам своєї країни проживання, якщо вона була не в змозі зробити це в країні-учасниці, де було вчинено правопорушення, або, у випадку тяжкого злочину, якщо вона не захотіла це зробити. Компетентні органи, яким була подана скарга, та які не мають відповідних повноважень у цьому відношенні, мають негайно передати її компетентним органам на території, де було вчинено правопорушення. Скарга буде розглядатися у відповідності з національним законодавством тієї країни, де було вчинено правопорушення.

#### **Стаття 12. Співробітництво між країнами-учасницями**

Кожна країна-учасниця має заохочувати, розвивати та покращувати співробітництво між країнами-учасницями для забезпечення більш ефективного захисту інтересів жертв у кримінальному судочинстві, чи в формі мереж, які безпосередньо зв'язують судові системи, чи то зв'язків між організаціями, які надають допомогу жертвам.

#### **Стаття 13. Послуги спеціалістів і організацій, які надають допомогу жертвам**

1. Кожна країна-учасниця повинна в контексті розгляду справи сприяти залученню систем, які надають допомогу жертвам, відповідальних за організацію першого прийому жертв та за їх підтримку та допомогу в майбутньому, чи то шляхом надання персоналу, який пройшов спеціальне навчання в межах її державних служб, чи то шляхом визнання та фінансування організацій, які надають допомогу жертвам.

2. Кожна країна-учасниця повинна заохочувати дії, вчинені під час розгляду справи таким персоналом або організаціями, які надають допомогу жертвам, особливо стосовно:

- (a) надання жертвам інформації;
- (b) допомоги жертвам у відповідності до їх безпосередніх потреб;
- (c) супроводження жертв, якщо це необхідно та можливо під час кримінального судочинства;
- (d) допомоги жертвам, на їх прохання, після закінчення кримінального судочинства.

#### **Стаття 14. Підготовка персоналу, залученого до розгляду справи або будь-яким іншим чином до спілкування із жертвами**

1. Через свою державну службу або, фінансуючи організації, які надають допомогу жертвам, кожна країна-учасниця повинна заохочувати ініціативи, які дозволяють персоналу, залученому до судового процесу або будь-яким іншим чином до спілкування із жертвами, отримати необхідну підготовку, особливо стосовно потреб найбільш вразливих груп.

2. Параграф 1 потрібно застосовувати, зокрема, до співробітників поліції та практикуючих юристів.

**Стаття 15. Практичні умови, що стосуються місця жертв у судовому процесі**

1. Кожна країна-учасниця повинна підтримувати поступове створення стосовно розгляду справи взагалі та, зокрема, в судових округах, де може бути розпочато кримінальне судочинство, необхідних умов для запобігання повторної віктимізації та вчинення непотрібного тиску на жертви. Це особливо повинно стосуватися належного первинного прийому жертв та створення умов, які відповідають їх ситуації у зазначених судових округах.

2. Для цілей параграфу 1 кожна країна-учасниця повинна, зокрема, звернути увагу на приміщення в судах, поліцейських відділках, у державних установах та організаціях, які надають допомогу жертвам.

**Стаття 16. Територіальні межі**

Це Основоположне рішення повинно застосовуватися до Гібралтару.

**Стаття 17. Виконання**

Кожна країна-учасниця повинна ввести у дію закони, правила й адміністративні положення, необхідні для виконання цього Основоположного рішення:

- стосовно статті 10 – 22 березня 2006 року;
- стосовно статей 5 і 6 – 22 березня 2004 року;
- стосовно інших положень – 22 березня 2002 року.

**Стаття 18. Оцінка**

З моменту, наведеного в статті 17, кожна країна-учасниця повинна направити до Генерального секретаріату Ради Європейського союзу та Комісії текст положень, які вводять у національне законодавство вимоги, викладені у цьому Основоположному рішенні. Рада повинна оцінити протягом року після кожної з наведених дат заходи, вжиті країнами-учасницями для виконання положень цього Основоположного рішення, в доповіді, складеній Генеральним секретаріатом на основі інформації, отриманої від країн-учасниць, та письмовому звіті, наданому Комісією.

**Стаття 19. Вступ у силу**

Це Основоположне рішення вступить у силу з моменту його опублікування в «Офіційному журналі» Європейської економічної спільноти.

Укладено в Брюсселі 15 березня 2001 року

Від імені Ради

Президент М-І Клінгвал

**ДИРЕКТИВА 2008/52/ЄС ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ**

від 21 травня 2008 р.

**Про деякі аспекти медіації у цивільних  
та господарських правовідносинах [42]**

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТ ТА РАДА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ,**

беручи до уваги Договір про заснування Європейського Співтовариства і, зокрема, його статтю 61(с) та другий абзац статті 67(5),

беручи до уваги пропозицію Комісії,

беручи до уваги висновок Економічно-соціального комітету,

діючи відповідно до процедури, викладеної в статті 251 Договору, оскільки:

1. Співтовариство поставило собі за мету підтримувати та розвивати територію свободи, безпеки та правосуддя, де забезпечене право осіб на вільне переміщення. Відтак, Співтовариство, з-поміж іншого, має вжити заходи у сфері співпраці між судами у цивільних справах, необхідні для належного функціонування внутрішнього ринку.

2. Основоположним принципом є принцип доступу до правосуддя і, прагнучи покращити доступ до правосуддя, Європейська Рада на своєму засіданні в Тампері 15 і 16 жовтня 1999 р. закликала держави-члени до впровадження альтернативних позасудових процедур.

3. У травні 2000 р. Рада прийняла Висновки про альтернативні методи вирішення спорів, які регулюються цивільним і господарським законодавством, зазначивши, що встановлення основних засад у цій сфері є необхідним кроком у напрямку до забезпечення належного розвитку та функціонування позасудових процедур для вирішення спорів у цивільних та господарських правовідносинах, з метою спростити та покращити доступ до правосуддя.

4. У квітні 2002 р. Комісія представила Зелену книгу про альтернативне вирішення спорів, які регулюються цивільним і господарським законодавством, беручи до уваги існуючу ситуацію щодо методів альтернативного вирішення спорів у Європейському Союзі й ініціюючи широкі консультації з державами-членами та зацікавленими сторонами щодо можливих заходів зі стимулювання використання медіації.

5. Завдання із забезпечення кращого доступу до правосуддя, як складова політики Європейського Союзу із розбудови території свободи, безпеки та правосуддя, має передбачати доступ як до судових, так і до позасудових методів врегулювання спорів. Ця Директива повинна зробити внесок у належне функціонування внутрішнього ринку, зокрема, щодо доступності послуг медіації.

6. Медіація може забезпечити економічно ефективне та швидке позасудове вирішення спорів у цивільних і господарських справах на основі процесів, що враховують потреби сторін. Існує більша імовірність того, що

домовленості, досягнуті в результаті медіації, будуть добровільно дотримуватися, а між сторонами збережуться дружні та стабільні стосунки. Ці переваги стануть ще більш відчутними у ситуаціях, що містять транскордонні елементи.

7. Для того щоб надалі стимулювати використання медіації та забезпечити те, щоб сторони, які звертаються до медіації, могли покладатися на передбачувану нормативно-правову систему, необхідно впровадити рамочне законодавство, зокрема, щодо ключових аспектів цивільного судочинства.

8. Положення цієї Директиви мають застосовуватися лише до медіації у транскордонних спорах, але ніщо не повинно заважати державам-членам застосовувати ці положення також до внутрішніх процесів медіації.

9. Ця Директива жодним чином не повинна перешкоджати використанню сучасних технологій зв'язку в процесі медіації.

10. Ця Директива має застосовуватися до процесів, використовуючи які дві або більше сторін у транскордонному спорі намагаються самостійно, на добровільній основі, досягти мирової угоди щодо вирішення їх спору за допомогою медіатора. Вона має застосовуватися до цивільних і господарських справ. Проте, вона не має застосовуватися до прав та обов'язків, щодо яких сторони не вільні самостійно приймати рішення згідно з діючим законодавством у відповідній сфері. Такі права й обов'язки є особливо поширеними у сімейному та трудовому праві.

11. Ця Директива не має застосовуватися до передконтрактних переговорів або процесів судового характеру, наприклад, до певних схем судового примирення, схем розгляду скарг споживачів, арбітражних ухвал й експертних висновків, або до процесів, які адмініструються особами або органами, що видають офіційні рекомендації, незалежно від того, чи мають вони обов'язкову юридичну силу щодо вирішення спору.

12. Ця Директива має застосовуватися до випадків, коли суд відсилає сторони до медіації або національне законодавство рекомендує медіацію. Більше того, якщо за національним законодавством суддя має право діяти як медіатор, ця Директива також має застосовуватися до медіації, яка проводиться суддею, який не задіяний у судовій процедурі щодо предмету або предметів цього спору. Проте, ця Директива не має поширюватися на спроби, які роблять суд або суддя, що розглядають спір у контексті судового провадження, стосовно спору, що розглядається, або на справи, у яких суд або суддя, що їх розглядають, звертаються за допомогою або порадою до компетентної особи.

13. Медіація, яка передбачається цією Директивою, має бути добровільним процесом у тому сенсі, що сторони самостійно керують процесом і можуть організувати його на власний розсуд та припинити у будь-який час. Проте, національне законодавство має дозволяти судам встановлювати часові межі для процесу медіації. Більше того, суди повинні мати змогу привертати увагу сторін до можливості медіації, коли це доречно.

14. Ніщо у цій Директиві не повинно обмежувати національне законодавство, згідно з яким використання медіації є обов'язковим або підлягає стимулам чи санкціям, за умови, що таке законодавство не заважає сторонам здійснювати їх право на доступ до судової системи. Так само, ніщо в цій Директиві не повинно обмежувати існуючі системи медіації, які регулюються самостійно, якщо вони стосуються аспектів, що не підпадають під сферу дії цієї Директиви.

15. Для того, щоб забезпечити правову визначеність, ця Директива має зазначати, який термін є доречним для з'ясування, чи є спір, який сторони намагаються вирішити за допомогою медіації, транскордонним спором. За відсутності письмового договору, вважається, що сторони погодилися використовувати медіацію в той момент часу, коли вони вчинили конкретну дію для початку процесу медіації.

16. З метою забезпечити необхідну взаємну довіру відносно конфіденційності, впливу на строк позовної давності та визнання і забезпечення виконання домовленостей, досягнутих в результаті медіації, держави – члени ЄС будь-якими доречними на їх думку засобами мають заохочувати професійну підготовку медіаторів і впровадження ефективних механізмів контролю якості стосовно надання послуг медіації.

17. Державам – членам ЄС необхідно визначити такі механізми, які включають використання рішень, заснованих на принципах ринку, і не потребують фінансування. Ці механізми мають бути націлені на збереження гнучкості процесу медіації й автономності сторін, а також забезпечення того, що медіація проводиться ефективно, неупереджено та компетентно. Медіатори мають бути обізнані про існування Європейського Кодексу поведінки медіаторів, який також має бути доступний для широкого загалу в Інтернеті.

18. У сфері захисту прав споживачів Комісія прийняла Рекомендацію, що встановлює мінімальні критерії якості, які позасудові органи, залучені до консенсусного вирішення спорів споживачів, мають пропонувати своїм користувачам. Усіх медіаторів або організацій, що підпадають під сферу дії цієї Рекомендації, потрібно заохочувати дотримуватися її принципів. Для того, щоб спростити розповсюдження інформації стосовно таких органів, Комісія має створити базу даних позасудових схем, які, на думку держав – членів ЄС, дотримуються принципів цієї Рекомендації.

19. Медіація не повинна розглядатися як слабша альтернатива судовому розгляду у тому сенсі, що виконання домовленостей, досягнутих в результаті медіації, залежить від доброї волі самих сторін. Відтак держави-члени мають подбати про те, щоб сторони письмової домовленості, досягнутої в результаті медіації, мали змогу отримати забезпечення виконання суті їх домовленості. Держава – член ЄС може відмовити у забезпеченні виконання такої домовленості лише в тому разі, якщо її зміст суперечить законодавству, включаючи міжнародне приватне право або якщо законодавство держави –



члена ЄС не передбачає забезпечення виконання змісту конкретної угоди. Остання може стосуватися випадків, коли зобов'язання, визначене в угоді, по суті є таким, забезпечити виконання якого неможливо.

20. Суть домовленості, досягнутої в результаті медіації, виконання якої було гарантовано в одній державі – члені ЄС, має визнаватися й оголошуватися як така, якій гарантується виконання в інших державах – членах ЄС, у відповідності до діючого у цій сфері законодавства Співтовариства або національного законодавства. Це, наприклад, може здійснюватися на підставі Регламенту Ради (ЄС) № 44/2001 від 22 грудня 2000 р. про юрисдикцію та визнання і примусове виконання рішень у цивільних і господарських справах або Регламенту Ради (ЄС) № 2201/2003 від 27 листопада 2003 р. стосовно юрисдикції та визнання і примусового виконання рішень у шлюбних справах і справах щодо батьківських обов'язків.

21. Регламент (ЄС) № 2201/2003 чітко встановлює, що для того, щоб виконання домовленостей між сторонами забезпечувалося в іншій державі – члені ЄС, їх виконання має бути гарантоване у державі – члені ЄС, де вони були зафіксовані. Відтак, якщо у конкретній державі – члені ЄС не може бути забезпечено виконання угоди, досягнутої в результаті медіації у справі, що регулюється сімейним правом, про що подавався запит, ця Директива не має заохочувати сторони до того, щоб обійти закон цієї держави – члена ЄС через забезпечення примусового виконання своєї угоди в іншій державі – члені ЄС.

22. Ця Директива не повинна впливати на правила держав – членів ЄС стосовно забезпечення виконання домовленостей, досягнутих в результаті медіації.

23. Конфіденційність у процесі медіації є важливим чинником, і тому ця Директива має забезпечувати мінімальний ступінь відповідності цивільно-процесуальних норм її положенням про те, як захищати конфіденційність медіації у будь-яких наступних цивільних і господарських судових процедурах або арбітражі.

24. Для того щоб заохотити сторони використовувати медіацію, держави-члени мають подбати про те, щоб їх правила щодо строків позовної давності не перешкоджали сторонам звернутись до суду або арбітражу, якщо їх спроба медіації зазнає невдачі. Держави – члени ЄС мають забезпечити досягнення цього результату, навіть якщо ця Директива не гармонізує національні правила про строки позовної давності. Ця Директива не повинна впливати на положення про строки позовної давності, обумовлені міжнародними договорами та впроваджені у державах-членах, наприклад, у сфері транспортного права.

25. Держави – члени ЄС мають заохочувати надання інформації широкому загалу про те, як можна звернутися до медіаторів і організацій, які надають послуги з медіації. Вони також мають заохочувати практикуючих юристів інформувати своїх клієнтів про можливість медіації.

26. Згідно з пунктом 34 Міжвідомчої угоди про вдосконалення законодавчості, держави – члени ЄС заохочуються розробляти для себе і в інтересах Співтовариства свої власні таблиці, які якомога докладніше мають ілюструвати кореляцію між цією Директивою та заходами транспозиції, та оприлюднювати їх.

27. Ця Директива має на меті підтримувати фундаментальні права людини і бере до уваги принципи, визнані, зокрема, Хартією основних прав Європейського Союзу.

28. Оскільки мета цієї Директиви не може бути досягнута у достатньому обсязі на рівні держав – членів ЄС, а тому, з причин масштабу або впливу її дії, її повніше можна досягти на рівні Співтовариства, Співтовариство має право затверджувати заходи відповідно до принципу субсидіарності, встановленого у статті 5 Договору. Відповідно до принципу пропорційності, встановленого в означеній статті, ця Директива не виходить за межі того, що є необхідним для досягнення її мети.

29. Відповідно до статті 3 Протоколу про позицію Сполученого Королівства та Ірландії, доданого до Договору про Європейський Союз та Договору про заснування Європейського Співтовариства, Сполучене Королівство та Ірландія повідомили про своє бажання взяти участь у прийнятті та застосуванні цієї Директиви.

30. Відповідно до статей 1 і 2 Протоколу про позицію Данії, доданого до Договору про Європейський Союз та Договору про заснування Європейського Співтовариства, Данія не бере участі у прийнятті цієї Директиви і не зобов'язана її виконувати, а також не є суб'єктом її застосування.

### **УХВАЛИЛИ ТАКУ ДИРЕКТИВУ:**

#### ***Стаття 1. Мета та сфера застосування***

1. Метою цієї директиви є спростити доступ до способів альтернативного вирішення спорів і сприяти мирному врегулюванню спорів, заохочуючи використання медіації та забезпечуючи збалансовані взаємовідносини між медіацією та судочинством.

2. Ця Директива застосовується у транскордонних спорах до цивільних і господарських правовідносин, за винятком прав і обов'язків, якими сторони не мають права розпоряджатися відповідно до доречного у цій сфері законодавства. Зокрема, її дія не поширюється на податкові, митні або адміністративні правовідносини, або на відповідальність держави за дії або бездіяльність при здійсненні владних повноважень (*acta iure imperii*).

3. У цій Директиві термін «держава – член ЄС» відноситься до усіх держав – членів ЄС, за винятком Данії.

#### ***Стаття 2. Транскордонні спори***

1. Для цілей цієї Директиви транскордонним спором вважається спір, у якому принаймні одна зі сторін постійно або систематично проживає в іншій державі-члені, ніж та, де проживає будь-яка інша сторона, станом на дату, коли:

- (a) сторони домовляються використовувати медіацію після виникнення спору;
- (b) медіація призначена судом;
- (c) зобов'язання використовувати медіацію виникає відповідно до національного законодавства; або
- (d) для цілей статті 5 сторони запрошуються до медіації.

2. Незважаючи на параграф 1, для цілей статей 7 та 8 транскордонним спором вважається також спір, за яким судове провадження або арбітраж після медіації між сторонами ініціюються в іншій державі-члені, ніж та, де сторони постійно або систематично проживають станом на дату, передбачену пунктами (a), (b) і (c) параграфу 1.

3. Для цілей параграфів 1 і 2, місце проживання встановлюється відповідно до статей 59 і 60 Регламенту (ЄС) № 44/2001.

### **Стаття 3. Визначення**

Для цілей цієї Директиви застосовуються такі визначення:

(a) «Медіація» означає структурований процес, незалежно від його назви або посилання на нього, за допомогою якого дві або більше сторін спору намагаються самостійно, на добровільній основі, досягти згоди для вирішення спору за підтримки медіатора. Цей процес може бути ініційований самими сторонами або у результаті пропозиції чи розпорядження суду, або для виконання припису законодавства держави – члена ЄС.

Це включає медіацію, яка проводиться суддею, що не відповідає за будь-яку судову процедуру щодо конкретного спору. Сюди не входять спроби, які роблять суд або суддя, що розглядають справу в контексті судового провадження стосовно цього спору.

(b) «Медіатор» означає будь-яку третю особу, до якої звернулися з проханням провести медіацію ефективно, неупереджено та компетентно, незалежно від віросповідання або професії цієї третьої особи у відповідній державі – члені ЄС, та способу, у який ця третя особа була призначена або отримала запит провести медіацію.

### **Стаття 4. Забезпечення якості медіації**

1. Держави – члени ЄС будь-якими доречними на їх думку засобами мають заохочувати розробку та дотримання медіаторами й організаціями, що надають послуги з медіації, добровільних кодексів поведінки, а також інших ефективних механізмів контролю якості щодо надання послуг з медіації.

2. Держави – члени ЄС мають заохочувати початкове професійне навчання медіаторів і підвищення їх кваліфікації з метою подбати про те, щоб медіація проводилася ефективно, неупереджено та компетентно по відношенню до сторін.

### **Стаття 5. Звернення до медіації**

1. Суд, у якому порушено судову справу, може, коли це доречно, і беручи до уваги усі обставини справи, запросити сторони до медіації з метою вирішення спору. Суд також може запросити сторони відвідати інформаційну

сесію з питань використання медіації, якщо такі сесії проводяться і є легко доступними.

2. Ця Директива не обмежує національне законодавство, яким передбачено обов'язкове використання медіації, або заохочення до медіації чи дозвіл на неї, до або після того, як почалося судове провадження, за умови, що таке законодавство не перешкоджає сторонам реалізувати їх право на доступ до судової системи.

#### **Стаття 6. Забезпечення виконання угод, укладених у результаті медіації**

1. Держави – члени ЄС мають подбати про можливість для сторін або однієї сторони, що отримала недвозначну згоду від інших сторін, вимагати забезпечення виконання змісту письмової угоди, укладеної в результаті медіації. Виконання змісту такої угоди буде забезпечено, за винятком випадків, коли у конкретній ситуації зміст угоди суперечить законодавству держави – члена ЄС, на території якої подається запит, або законодавство цієї держави члена не передбачає забезпечення її виконання.

2. Виконання змісту угоди може бути забезпечене судом або іншим органом, компетентним у постанові або рішенні чи іншому достовірному інструменті, згідно із законодавством держави – члена ЄС, де подається запит.

3. Держави – члени ЄС інформують Комісію про суди або інші органи, уповноважені отримувати запити, відповідно до параграфів 1 і 2.

4. Жодне положення цієї статті не впливає на правила, які застосовуються до визнання та забезпечення виконання в іншій державі – члені ЄС угоди, що підлягає виконанню, згідно з параграфом 1.

#### **Стаття 7. Конфіденційність медіації**

1. Зважаючи на те, що медіація має проводитися з урахуванням вимог конфіденційності, держави – члени ЄС зобов'язані подбати про те, щоб, за винятком випадків, коли сторони не домовляться інакше, ані медіатори, ані особи, залучені до адміністрування процесу медіації, не примушувалися давати свідчення у цивільному або господарському судових процесах чи арбітражі стосовно інформації щодо або у зв'язку з процесом медіації, окрім:

(a) коли це необхідно для заперечення міркувань державної політики держави-члена, якої це стосується, зокрема, коли йдеться про забезпечення захисту найкращих інтересів дітей або попередження шкоди фізичному чи психічному здоров'ю особи; або

(b) коли розголошення змісту угоди, укладеної в результаті медіації, необхідне для реалізації або забезпечення виконання цієї угоди.

2. Жодне положення параграфу 1 не заважає державам – членам ЄС впроваджувати більш суворі заходи для захисту конфіденційності медіації.

#### **Стаття 8. Вплив медіації на строки позовної давності**

1. Держави – члени ЄС дбатимуть про те, щоб сторони, які обирають медіацію у спробі вирішити спір, у подальшому не позбавлялися можливості

ініціювати судове провадження або арбітраж стосовно цього спору внаслідок спливу строку позовної давності під час процесу медіації.

2. Параграф 1 не обмежує дію положень про строки позовної давності в міжнародних договорах, стороною яких є держави – члени ЄС.

#### **Стаття 9. Інформація для громадськості**

Держави – члени ЄС мають заохочувати будь-якими доречними, на їх думку, засобами доведення до відома громадськості, зокрема, через Інтернет, інформації про те, як можна зв'язатися з медіаторами й організаціями, що надають послуги з медіації.

#### **Стаття 10. Інформація про компетентні суди й органи**

Комісія будь-якими доречними засобами доводитиме до відома громадськості інформацію про компетентні суди або органи, про які держави – члени ЄС повідомили, відповідно до статті 6 (3).

#### **Стаття 11. Контроль**

Не пізніше 21 травня 2016 р. Комісія зобов'язана подати до Європейського Парламенту, Ради та Економічно-соціального комітету звіт про застосування цієї Директиви. Звіт має враховувати розвиток медіації на території Європейського Союзу та вплив, який здійснила ця Директива у державах – членах ЄС. За потреби, звіт може супроводжуватися пропозиціями з адаптації цієї Директиви.

#### **Стаття 12. Транспозиція**

1. Держави – члени ЄС зобов'язані до 21 травня 2011 р. ввести в дію закони, нормативні акти й адміністративні положення, необхідні для виконання положень цієї Директиви, за винятком статті 10, для якої дата виконання становить найпізніше 21 листопада 2010 р., про що держави – члени ЄС негайно інформують Комісію.

При ухваленні державами-членами ці заходи мають містити посилання на цю Директиву або супроводжуватися таким посиланням в момент їх офіційного оприлюднення. Методи здійснення такого посилання визначаються самими державами-членами.

2. Держави – члени ЄС зобов'язані повідомити Комісії текст основних положень національного законодавства, ухваленого у сфері, яку охоплює ця Директива.

#### **Стаття 13. Набрання чинності**

Ця Директива набирає чинності на 20-й день після її оприлюднення в *Офіційному Віснику Європейського Союзу*.

#### **Стаття 14**

##### **Адресати Директиви**

Ця Директива адресована державам-членам.

Виконано у Страсбурзі, 21 травня 2008 року.

*За Європейський Парламент*

*За Раду*

*Президент Н.-G. PÖTTERING*

*Президент J. LENARČIČ*

**ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОДЕКС ПОВЕДІНКИ МЕДІАТОРІВ**  
(European Code of Conduct for Mediators)  
[[www.richardbutler.com/euromed/Code\\_of\\_Conduct.htm](http://www.richardbutler.com/euromed/Code_of_Conduct.htm)]

Цей Кодекс поведінки визначає ряд принципів, до яких може добровільно приєднатися будь-який медіатор під свою відповідальність. Він призначений для застосування в усіх видах посередництва у цивільних і комерційних справах.

Організації, які надають посередницькі послуги, також можуть взяти на себе такі зобов'язання, вимагаючи від своїх посередників дотримання даного кодексу. Організації можуть надати інформацію про заходи, які вони здійснюють для підтримки дотримання кодексу з боку своїх посередників, наприклад, через підготовку, оцінку та моніторинг їх діяльності.

Відповідно до кодексу, медіація – це будь-який процес, де дві чи більше сторін погоджуються на призначення третьої сторони – в подальшому «медіатора», – щоб допомогти сторонам вирішити спір шляхом досягнення угоди без судового розгляду та незалежно від того, як даний процес можна назвати або зазвичай називають у кожній державі – члені ЄС.

Дотримання кодексу не має зашкодити національному законодавству чи правилам, що регулюють окремі професії.

Організації, які надають посередницькі послуги, можуть розробити більш детальні кодекси, адаптовані до їх конкретних умов або типів посередницьких послуг, які вони пропонують, а також щодо конкретних сфер, таких як медіація сім'ї або споживче посередництво.

## **1. КОМПЕТЕНТНІСТЬ І ПРИЗНАЧЕННЯ МЕДІАТОРІВ**

### **1.1. Компетентність медіатора**

Посередники повинні бути компетентними та добра знаючими процеси посередництва. Відповідні чинники включають належну підготовку та постійне оновлення їх знань і практики медіації, відповідно до стандартів і принципів їх акредитації.

### **1.2. Призначення медіатора**

Медіатор узгоджує зі сторонами час для проведення медіації. Перш, ніж призначити зустріч, медіатор має упевнитися у власній компетентності проводити дану медіацію, і, за вимогою сторін, надати інформацію стосовно свого досвіду та практики медіації.

### **1.3. Рекламу послуг медіації**

Медіатори можуть рекламувати та просувати свої послуги професійним, правдивим і гідним чином.

## **2. НЕЗАЛЕЖНІСТЬ І НЕУПЕРЕДЛЖЕНІСТЬ МЕДІАТОРА**

### **2.1. Незалежність і нейтралітет**

Посередник не повинен діяти, або, почавши роботу, – продовжувати діяти, якщо розкриваються будь-які обставини, які можуть вплинути на його незалежність чи викликати конфлікт інтересів. Обов'язок розкривати такі обставини є постійним обов'язком медіатора протягом всього процесу медіації.

До таких обставин відносяться:

- будь-які особисті чи ділові відносини з однією зі сторін;
- будь-які фінансові чи інші інтереси медіатора в результаті медіації, прямі чи побічні;
- факт співробітництва медіатора чи іншого працівника його фірми з однією зі сторін у будь-якій якості, окрім медіації.

У таких випадках, за згодою сторін, посередник може почати чи продовжувати медіацію за умови, що він упевнений у можливості здійснювати посередництво в умовах повної незалежності та нейтралітету для забезпечення цілковитої неупередженості.

### **2.2. Неупередженість**

Медіатор завжди повинен діяти неупереджено, ставлячи перед собою пріоритетне завдання здійснювати послуги в рівній мірі усім сторонам задля процесу медіації.

## **3. УГОДА ПРО ПОСЕРЕДНИЦТВО, ПРОЦЕС, УРЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИНАГОРОДА**

### **3.1. Процедура медіації**

Медіатор повинен переконатися, що сторони розуміють особливості процесу посередництва і роль посередника та самих сторін у ньому.

Посередник, зокрема, має забезпечити, щоб до початку посередництва сторони зрозуміли всі положення й умови угоди про посередництво, включаючи будь-які додаткові умови щодо зобов'язань медіатора та сторін стосовно конфіденційності.

Посередницькі угоди повинні, за домовленістю сторін, укладатися у письмовій формі.

Посередник проводить медіаційний розгляд належним чином, беручи до уваги різні обставини справи, в тому числі можливий дисбаланс влади та верховенства закону, а також будь-які побажання сторін і необхідність якнайшвидшого врегулювання спору. Сторони можуть домовитися з посередником, виразивши добровільну згоду стосовно посилань на набір правил чи способів, про порядок, за яким посередництво буде проводитися.

Медіатор, якщо вважатиме це доцільним, може вислуховувати сторони окремо.

### **3.2. Справедливість процесу медіації**

Посередник повинен забезпечити, щоб усі сторони мали належні можливості взяти участь у цьому процесі.

Посередник при необхідності може припинити медіацію й інформувати про це сторони, якщо:

- угода, що готується, на думку самого медіатора, відповідно до обставин справи та його компетентності, не буде мати законної сили чи виявиться незаконною;
- якщо медіатор вважатиме, що продовження медіації навряд чи приведе до врегулювання.

### **3.3. Завершення процесу медіації**

Медіатор повинен приймати всі належні заходи для забезпечення досягнення згоди сторін на основі повноцінної та достовірної інформації та розуміння сторонами умов угоди.

Сторони можуть відмовитися від посередництва у будь-який час без будь-якого обґрунтування.

Посередник має право, на прохання сторін і в межах його компетенції, інформувати сторони про те, як вони можуть укласти офіційну угоду та досягти її виконання.

### **3.4. Винагорода медіатора**

Якщо попередня домовленість не існувала, посередник повинен завжди давати сторонам повну інформацію про режим винагороди, який він має намір використовувати. Медіатор не повинен погоджуватися на посередництво, перш ніж спосіб його винагороди не буде прийнятий усіма зацікавленими сторонами.

## **4. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ**

Медіатор повинен зберігати в таємниці всю інформацію, отриману в процесі посередництва, включаючи той факт, що посередництво відбудеться або мало місце. Виключенням вважаються випадки, що торкаються основ державних інтересів і вимоги законодавства. Будь-яка інформація, що розкривається в довірі до посередника однією зі сторін, не повинна бути розкрита іншим особам без дозволу першої, виключаючи ті випадки, коли цього вимагає закон.



**У К А З**  
**ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ**

**Про утворення Національної служби посередництва і примирення**

(Із змінами, внесеними згідно з Указами Президента N 1393/2000 від 30.12.2000 N 272/2006, від 30.03.2006 N 291/2007, від 11.04.2007)  
[\[http://zakon.nau.ua/doc/?code=%31%32%35%38%2F%39%38%\]](http://zakon.nau.ua/doc/?code=%31%32%35%38%2F%39%38%)

Відповідно до Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», постановляю:

1. Утворити Національну службу посередництва та примирення у складі центрального апарату та регіональних відділень.

(На часткову зміну статті 1 утворити в Автономній Республіці Крим та областях відділення Національної служби посередництва та примирення, ліквідувавши Центральне, Західне, Північне, Східне, Південне регіональні відділення цієї Служби, згідно з Указом Президента N 1393/2000 від 30.12.2000)

2. Затвердити Положення про Національну службу посередництва та примирення (додається).

(Стаття 3 втратила чинність у частині прирівнювання за умовами оплати праці голови Національної служби посередництва та примирення до голів державних комітетів, його заступника – до заступника голови державного комітету, інших працівників – до відповідних категорій працівників державних комітетів на підставі Указу Президента N 272/2006 від 30.03.2006).

3. Прирівняти за умовами оплати праці, матеріально-побутового забезпечення, медичного та транспортного обслуговування голову Національної служби посередництва та примирення до голів державних комітетів, його заступника – до заступника голови державного комітету, інших працівників – до відповідних категорій працівників державних комітетів.

4. Кабінету Міністрів України:

- затвердити у місячний строк граничну чисельність працівників Національної служби посередництва і примирення та фонд оплати праці;

- віднести посади працівників Національної служби посередництва та примирення до відповідних категорій посад державних службовців;

- забезпечити створення регіональних відділень Національної служби посередництва та примирення, які охоплюють своєю діяльністю: Центральне відділення – Київську, Житомирську, Вінницьку, Черкаську і Кіровоградську області та місто Київ, Західне відділення – Закарпатську, Чернівецьку, Івано-Франківську, Львівську, Тернопільську, Хмельницьку, Рівненську і Волинську області, Північне відділення – Чернігівську, Сумську, Харківську і Полтавську

області, Східне відділення – Луганську, Донецьку і Дніпропетровську області, Південне відділення – Автономну Республіку Крим, Одеську, Миколаївську, Херсонську і Запорізьку області та місто Севастополь;

- передбачати у проєктах Державного бюджету України на 1999 та наступні роки асигнування для забезпечення діяльності Національної служби посередництва та примирення, утримання її центрального апарату та регіональних відділень;

- внести в установленому порядку пропозиції щодо фінансування діяльності Національної служби посередництва та примирення у IV кварталі 1998 року під час уточнення Державного бюджету України на 1998 рік;

- вжити заходів щодо матеріально-технічного забезпечення діяльності Національної служби посередництва і примирення та надання для її центрального апарату приміщення у місті Києві.

5. Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним державним адміністраціям, де будуть утворені регіональні відділення, здійснити у IV кварталі 1998 року заходи щодо надання приміщень для відділень Національної служби посередництва та примирення.

**Президент України**

**Л.КУЧМА**

**м. Київ, 17 листопада 1998 року N 1258/98**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Указом Президента України

від 17 листопада 1998 року N 1258/98

## **ПОЛОЖЕННЯ**

### **про Національну службу посередництва і примирення**

1. Національна служба посередництва і примирення (далі – НСПП) є постійно діючим державним органом, створеним Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів).

2. НСПП у своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», іншими законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, а також цим Положенням.

3. Основними завданнями НСПП є:

- сприяння взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними;

- прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) і сприяння своєчасному їх вирішенню;

- здійснення посередництва та примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

- забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних і трудових відносин в Україні; (Пункт 3 доповнено абзацом, згідно з Указом Президента № 291/2007 від 11.04.2007)

- здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів); (Пункт 3 доповнено абзацом, згідно з Указом Президента № 291/2007 від 11.04.2007)

- підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудова відносин. (Пункт 3 доповнено абзацом, згідно з Указом Президента № 291/2007 від 11.04.2007).

4. НСПП, відповідно до покладених на неї завдань:

1) вивчає й узагальнює причини виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) і можливі їх наслідки на національному, територіальному та галузевому рівнях, виробляє пропозиції щодо запобігання виникненню колективних трудових спорів;

2) здійснює реєстрацію висунутих працівниками вимог і колективних трудових спорів (конфліктів);

3) аналізує висунуті працівниками вимоги та здійснює оцінку їх обґрунтування;

4) сприяє встановленню контактів між сторонами колективного трудового спору (конфлікту);

5) перевіряє в разі необхідності повноваження представників сторін колективного трудового спору (конфлікту);

6) консулює сторони колективного трудового спору (конфлікту) з питань:

- компетенції органів стосовно задоволення вимог, які є предметом колективного трудового спору (конфлікту) чи виконання яких сприятиме його вирішенню;

- застосування нормативно-правових актів для вирішення колективного трудового спору (конфлікту);

7) за зверненням сторін (сторони) колективного трудового спору (конфлікту) розглядає матеріали щодо колективного трудового спору (конфлікту) з метою його вирішення;

8) звертається у випадках, передбачених статтею 24 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» і коли рекомендації НСПП щодо вирішення колективного трудового спору (конфлікту) сторонами не враховано, в установленому порядку із заявою до суду про вирішення колективного трудового спору (конфлікту); (Підпункт 8 пункту 4 в редакції Указу Президента № 291/2007 від 11.04.2007);

9) формує списки незалежних посередників та арбітрів;

10) на прохання сторін колективного трудового спору (конфлікту) пропонує їм кандидатури незалежних посередників і членів трудового арбітражу для залучення у примирних процедурах, координує роботу трудового арбітражу, направляє своїх спеціалістів, експертів для участі і роботі примирних органів, здійснює моніторинг стану виконання рішень примирних органів; (Підпункт 10 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Указами Президента № 1393/2000 від 30.12.2000, № 291/2007 від 11.04.2007)

11) вивчає, узагальнює та поширює вітчизняний та іноземний досвід роботи щодо запобігання й урегулювання колективних трудових спорів (конфліктів);

12) залучає у разі необхідності до участі в примирних процедурах народних депутатів України, представників державної влади, органів місцевого самоврядування й інших осіб;

13) забезпечує підготовку та підвищення кваліфікації незалежних посередників, арбітрів, які спеціалізуються на розгляді колективних трудових спорів (конфліктів);

14) узагальнює та вносить в установленому порядку пропозиції щодо вдосконалення законодавства з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

15) у межах своєї компетенції розробляє та затверджує положення, інструкції й інші нормативні акти щодо діяльності НСПП і здійснення примирних процедур;

16) здійснює організаційно-методичне забезпечення діяльності регіональних відділень;

17) взаємодіє у межах своєї компетенції із Секретаріатом Президента України, іншими допоміжними органами та службами, утвореними Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, міністерствами та іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, об'єднаннями роботодавців, профспілок, підприємствами, установами й організаціями; (Підпункт 17 пункту 4 із змінами, внесеними згідно з Указом Президента № 291/2007 від 11.04.2007);

18) координує вирішення сторонами колективного трудового спору (конфлікту) питань щодо організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення роботи незалежних посередників, членів примирних комісій і трудового арбітражу;

19) інформує громадськість про свою діяльність через засоби масової інформації, видає Бюлетень Національної служби посередництва та примирення;

20) сприяє підвищенню рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин щодо запобігання та вирішення колективних трудових

спорів (конфліктів). (Пункт 4 доповнено підпунктом 20, згідно з Указом Президента N 291/2007 від 11.04.2007).

(Підпункт 19 пункту 4 із змінами, внесеними, згідно з Указом Президента N 1393/2000 від 30.12.2000).

5. НСПП має право:

- брати участь у вирішенні колективного трудового спору (конфлікту) на всіх його стадіях;

- координувати роботу трудового арбітражу, направляти своїх спеціалістів, експертів для участі в роботі примирних органів;

- одержувати в установленому порядку від державних органів, органів місцевого самоврядування, професійних спілок, роботодавців і їх об'єднань, сторін колективних трудових спорів (конфліктів) інформацію, документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на НСПП законом функцій; (Абзац четвертий пункту 5 в редакції Указу Президента N 291/2007 від 11.04.2007);

- попереджати сторони про порушення ними вимог чинного законодавства під час розгляду колективного трудового спору (конфлікту) та можливі наслідки таких порушень;

- надсилати органам виконавчої влади й органам місцевого самоврядування рекомендації щодо вжиття заходів для вирішення колективного трудового спору (конфлікту), реалізація яких належить до їх компетенції;

- звертатися до органів прокуратури, правоохоронних органів, державних органів з нагляду за додержанням законодавства про працю з пропозиціями щодо здійснення заходів, спрямованих на додержання законодавства про працю, в тому числі щодо порядку вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). (Пункт 5 доповнено абзацом, згідно з Указом Президента N 291/2007 від 11.04.2007).

6. НСПП у межах своїх повноважень приймає рішення, які мають рекомендаційний характер і повинні розглядатися сторонами колективного трудового спору (конфлікту), відповідними центральними або місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування.

7. НСПП очолює голова, який призначається та звільняється з посади Президентом України. Голова НСПП має заступників, у тому числі одного першого. (Пункт 7 доповнено абзацом, згідно з Указом Президента N 291/2007 від 11.04.2007).

Голова НСПП:

- затверджує структуру та штатний розклад центрального апарату та чисельність апарату її відділень;

- здійснює керівництво діяльністю НСПП, визначає функціональні обов'язки першого заступника, заступників голови, керівників структурних

підрозділів й інших працівників центрального апарату, затверджує положення про відділення; (Абзац пункту 7 із змінами, внесеними, згідно з Указами Президента № 1393/2000 від 30.12.2000, № 291/2007 від 11.04.2007);

- представляє НСПП у відносинах із центральними та місцевими органами державної влади й органами місцевого самоврядування, профспілками, об'єднаннями роботодавців, іноземними та міжнародними організаціями;

- затверджує кандидатури незалежних посередників і арбітрів НСПП; (Абзац сьомий пункту 7 із змінами, внесеними, згідно з Указом Президента № 291/2007 від 11.04.2007);

- видає у межах своєї компетенції накази, розпорядження, організовує та забезпечує контроль їх виконання;

- розпоряджається у межах своєї компетенції фінансовими та матеріально-технічними ресурсами НСПП;

- призначає на посади та звільняє з посад першого заступника, заступників голови НСПП, інших працівників центрального апарату, керівників відділень НСПП та їх заступників; (Абзац десятий пункту 7 в редакції Указу Президента № 291/2007 від 11.04.2007);

- присвоює працівникам НСПП ранги державних службовців відповідної категорії;

- звітує про результати діяльності НСПП перед Президентом України.

8. Гранична чисельність працівників НСПП, фонд оплати праці затверджуються в установленому порядку.

НСПП фінансується за рахунок коштів Державного бюджету України.

9. НСПП та її відділення є юридичними особами. НСПП має самостійний баланс, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

(Пункт 9 в редакції Указу Президента № 1393/2000 від 30.12.2000).

**Глава Адміністрації  
Президента України**

**Є.КУШНАРЬОВ**

## **ЗАКОН УКРАЇНИ** **Про медіацію**

Цей Закон створює правові умови здійснення медіації – попереднього судовому, швидкого й ефективного способу вирішення спорів, де сторони мають рівні права та можливості, а медіатор виступає посередником, який сприяє налагодженню культури партнерських стосунків.

### **Розділ I. Загальні положення**

#### **Стаття 1. Визначення термінів**

Для реалізації мети цього Закону терміни, які застосовуються в ньому, мають таке визначення:

1) спір (конфлікт) – протиріччя або розбіжності інтересів між фізичними та (або) юридичними особами;

2) сторони – особи, між якими виник спір;

3) медіація – спосіб і процедура врегулювання спору за допомогою незалежної від сторін фахової особи (медіатора);

4) медіатор – відповідальна фізична особа-підприємець чи працівник організації, що надає послуги з медіації (нейтральна по відношенню до сторін), яка залучається сторонами в якості посередника та сприяє об'єктивному врегулюванню спору, що між ними виник;

5) спеціалісти – кваліфіковані фахівці у певній галузі, використання знань яких необхідне для належного здійснення медіації;

6) учасники медіації – сторони, їх представники, медіатор, спеціалісти;

7) організація, що надає послуги з медіації, – юридична особа, одним з основних видів діяльності якої, відповідно до статутних і дозвільних документів, є надання послуг з медіації, а також здійснення іншої, не забороненої законом діяльності у цій сфері;

8) фізична особа-підприємець, що зареєстрована відповідно до законодавства, успішно пройшла єдину обов'язкову програму підготовки медіаторів, має відповідний сертифікат (диплом), здійснює підприємницьку діяльність і надає послуги у сфері медіації;

9) об'єднання медіаторів – неприбуткова організація, яка створюється особами-медіаторами для захисту своїх прав, інтересів, підвищення якості надання послуг і розвитку медіації;

10) угода про застосування медіації – документ, який укладається сторонами про врегулювання за допомогою медіації спору, що між ними виник;

11) медіаційна угода - документ про результати досягнутих домовленостей зі спору після застосування медіації, що підлягає виконанню сторонами;

12) рішення про завершення процедури медіації – документ, що приймається медіатором, в якому зазначаються відомості про небажання однієї або обох сторін врегулювати спір, що між ними виник, за допомогою медіації;

13) медіаційна справа – систематизована сукупність відомостей про предмет спору, сторони, процедуру медіації та результати досягнутих домовленостей під час її здійснення;

14) медіаційний архів – систематизована сукупність медіаційних справ.

## **Стаття 2. Мета Закону**

Метою Закону є запровадження культури досудового вирішення спорів без звернення до формальної системи судочинства, шляхом ведення між сторонами узгоджуваних переговорів за участю нейтральної особи, яка допомагає у пошуку взаємоприйняттого рішення.

## **Стаття 3. Законодавство у сфері медіації**

Сторони, між якими виник спір, можуть застосувати медіацію як засіб досудового врегулювання спору або звернутися безпосередньо до суду на підставі Конституції України.

Закон України «Про медіацію» визначає правову основу для її здійснення та застосовується у частині, що не суперечить Конституції України. Положення інших нормативно-правових актів можуть урегулювати відносини в сфері медіації у частині, що не суперечить цьому Закону.

Якщо міжнародним договором передбачені інші правила та норми, ніж ті, що встановлені цим Законом, застосовуються положення відповідного міжнародного договору.

## **Стаття 4. Предмет регулювання**

Предметом медіації у відповідності із цим Законом є спори, що виникають з цивільних, господарських, трудових, сімейних й інших правовідносин приватного права.

Не можуть бути предметом медіації спори, що виникають з публічно-правових відносин, врегулювання яких здійснюється відповідно до інших законів України та міжнародних договорів, ратифікованих Верховною Радою України.

## **Стаття 5. Застосування медіації**

Медіація застосовується за пропозицією суду, прийнятою обома сторонами спору на будь-якій стадії судового провадження або в інших випадках, виключно за узгодженим рішенням сторін. У медіації можуть брати участь дві або більше сторін, а також як один, так і кілька медіаторів й інші учасники, відповідно до цього Закону.

Якщо спір перебуває у судовому провадженні, за ініціативою сторін або за пропозицією суду він може бути переданий для застосування медіації до прийняття рішення по суті справи.

У такому випадку, після застосування медіації, медіатор надає суду копію медіативної угоди або копію рішення про завершення процедури медіації.



## **Стаття 6. Принципи медіації**

Медіація здійснюється на принципах: добровільності, конфіденційності, правомочності сторін, їх рівності, незалежності та неупередженості медіатора.

Принцип добровільності – участь у медіації, її здійснення, прийняття рішень, досягнення домовленостей сторонами відбувається за їх взаємною згодою.

Принцип конфіденційності – особи, які беруть участь у медіації, зобов'язуються не розповсюджувати та не використовувати без взаємної згоди відомості, що стали їм відомі під час медіації.

Принцип правомочності – сукупність прав, якими наділяються сторони для можливості брати повноцінну участь у медіації.

Принцип рівності сторін – під час здійснення медіації для сторін встановлюється рівний обсяг прав та обов'язків, якщо інше не передбачено домовленостями між ними.

Незалежність і неупередженість медіатора – медіатором призначається особа, яка виконує свої обов'язки на основі наявних у неї професійних знань і здібностей, користується свободою, власною свідомістю та об'єктивністю при допомозі сторонам, не піддаючись їх впливу.

До процедури медіації та медіаторів застосовуються принципи чесності, добросовісності та розумності.

## **Розділ II. Правовий статус медіаторів**

### **Стаття 7. Вимоги до професійних медіаторів**

Професійними медіаторами можуть бути фізичні особи, які досягли 21 року, мають вищу професійну освіту й успішно пройшли в недержавних організаціях, що надають послуги з медіації, або акредитованих вищих навчальних закладах курс навчання, відповідно до затвердженого Кабінетом Міністрів України Положення про порядок проходження єдиної обов'язкової програми підготовки медіаторів особами, які бажають отримати фах медіатора.

### **Стаття 8. Випадки, коли медіатору забороняється здійснювати медіацію**

Не можуть здійснювати медіацію особи, які є: членами сім'ї або близькими родичами (чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, брат, сестра, дід, баба, онук, онучка, усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, член сім'ї або близький родич цих осіб) однієї зі сторін спору.

### **Стаття 9. Особи, яким забороняється бути медіаторами**

Не можуть бути медіаторами особи, які не мають вищої освіти, відповідної фахової підготовки, мають непогашену у встановленому Законом порядку судимість або є недієздатними, обмежено дієздатними.

### **Стаття 10. Права медіаторів та їх захист**

Для ефективного здійснення своїх повноважень медіатори мають такі права:

1) застосовувати в межах чинного законодавства власні правила та способи здійснення медіації або з дозволу організації, якщо такі послуги надає організація, в якій працюють медіатори;

2) за результатами здійснення медіації отримувати матеріальну винагороду, розмір якої встановлюється в угоді про застосування медіації за домовленістю між сторонами й організацією, або фізичною особою-підприємцем, яка надає послуги з медіації;

3) інформувати громадськість про свою діяльність з дотриманням конфіденційності інформації, що стала відомою в результаті здійснення медіації й інші права.

Для захисту своїх прав й забезпечення інтересів медіатори мають право об'єднуватися за професійною діяльністю відповідно до законодавства.

Не допускається жодна вимога щодо участі або неучасті фізичних та юридичних осіб, які надають послуги з медіації, в об'єднаннях чи самоврядних організаціях.

### **Стаття 11. Обов'язки медіаторів**

При здійсненні своїх повноважень медіатори повинні дотримуватися таких обов'язків:

1) дотримуватися етичних норм, поважати права сторін спору, створювати можливості для пошуку компромісу;

2) бути неупередженими й об'єктивними при проведенні медіації, дотримуватися принципів, відображених у статті 6 цього Закону;

3) забезпечувати дотримання основних прав сторін при проведенні медіації;

4) надавати будь-які консультації та пояснення сторонам для пошуку взаємоприйняттого рішення;

5) зберігати конфіденційність інформації, отриманої внаслідок здійснення медіації;

6) повертати сторонам документи, інші відомості, отримані від них для здійснення медіації;

7) відмовитися від здійснення медіації, якщо наявні обставини не дозволяють об'єктивно по відношенню до сторін її проводити або у випадку, коли предмет спору не може бути врегульований за допомогою медіації, відповідно до цього Закону;

8) відповідати на запити судових органів, зберігаючи при цьому конфіденційність інформації, отриманої під час медіації, якщо інше не передбачено законом;

9) постійно підвищувати через систему тренінгів, семінарів, ігор, занять, курсів, стажувань, інших форм навчання теоретичні та практичні знання з медіації.

Медіатори ведуть власний реєстр медіаційних справ і мають медіаційні архіви, порядок ведення яких визначається рішенням Кабінету Міністрів України.

## **Стаття 12. Недопустимість участі медіаторів у судовому провадженні**

У випадку можливого судового провадження зі спору, який був віднесений до процедури медіації, не можуть викликатися як свідки особи, що були медіаторами по цій справі; та надавати показання чи пояснення стосовно дій і документів, які стали їм відомі під час здійснення медіації; бути представниками сторін, надавати іншу допомогу не віднесено до процедури медіації, крім випадків, передбачених законодавством.

## **Розділ III. Порядок проведення медіації**

### **Стаття 13. Попередня зустріч сторін**

На попередній зустрічі сторін укладається угода про застосування медіації. Сторони надають медіатору для ознайомлення необхідні документи, що стосуються спору. Якщо на зустріч прийшла лише одна сторона, медіатор надсилає іншій стороні письмове запрошення на наступну зустріч, яка має відбутися не пізніше ніж за 14 днів з дня попередньої зустрічі, без врахування святкових і вихідних днів.

Якщо запрошена сторона не може з'явитися у день, що вказаний у запрошенні, медіатор може визначити інший день за взаємною згодою сторін, який може виходити за межі 14 днів.

Медіація вважається неприйнятною і не може застосовуватися, якщо одна зі сторін відмовляється від її здійснення або не з'являється два рази поспіль на попередню зустріч.

### **Стаття 14. Угода про застосування медіації**

Застосування медіації можливе за наявності відповідної угоди, яка укладається між сторонами та фізичною особою – підприємцем або організацією, що надає послуги з медіації.

В угоді про застосування медіації зазначаються відомості про:

- 1) сторони за наявності їх представників, медіатора, інших осіб, які будуть залучені до медіації (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вид професійної діяльності);
- 2) предмет спору, формат, місце та строки здійснення медіації;
- 3) відомості про особу медіатора та його обов'язки щодо належного здійснення медіації або юридичну особу, що надає послуги з медіації, та надане їй право призначити медіатора;
- 4) обов'язки сторін щодо сплати медіаторові гонорару або сплати послуг організації, що надає послуги з медіації;
- 5) зобов'язання щодо дотримання правил медіації, нерозповсюдження та невикористання в інших цілях, крім медіації, відомостей, що стали відомі під час її здійснення, без взаємної згоди сторін;
- 6) домовленість сторін щодо мови, якою здійснюватиметься медіація;
- 7) інші відомості, необхідні для забезпечення процедури медіації.

До угоди про застосування медіації застосовуються загальні положення цивільного законодавства, її правомочність засвідчується печаткою організації, що надає послуги з медіації. У випадку, якщо угода укладена між сторонами та фізичною особою-підприємцем, який виступає в якості медіатора, така угода засвідчується нотаріально.

#### **Стаття 15. Місце здійснення медіації**

Сторони за добровільною згодою обирають місце здійснення медіації або доручають обрати місце для її здійснення фізичній або юридичній особі, що надає послуги з медіації, про що зазначається в угоді про застосування медіації.

#### **Стаття 16. Участь медіатора у розв'язанні спору між сторонами**

Медіатор організовує процедуру медіації шляхом надання пояснення, консультації, вживає заходів щодо пошуку сторонами взаємоприйняттого рішення.

Якщо під час медіації виникнуть обставини, що можуть вплинути на об'єктивність і неупередженість медіатора, він повідомляє сторони про такі обставини та роз'яснює право заміни медіатора, організації, що надає послуги з медіації або право відмовитися від медіації за їхнім бажанням.

#### **Стаття 17. Участь представників і спеціалістів у медіації**

Участь у медіації мають право брати представники сторін, якщо їхні повноваження підтверджуються відповідною нотаріально засвідченою довіреністю.

Якщо спір, з приводу якого застосовується медіація, викликає труднощі з юриспруденції або будь-якої іншої галузі, медіатор має право запропонувати сторонам скористатися допомогою спеціалістів, пошук і надання кандидатур яких здійснюється організацією, що надає послуги з медіації або фізичною особою-підприємцем, яка має право бути медіатором, та узгоджується сторонами конфлікту.

#### **Стаття 18. Процедура медіації**

Медіатор розпочинає медіацію на підставі та у строки, визначені угодою про застосування медіації за наявності обох сторін або їх представників, якщо вибраний спільний формат здійснення медіації.

Медіація здійснюється за правилами й етапами, прийнятними для обох сторін і встановленими медіаторами або організаціями, що надають послуги з медіації.

Сторони за взаємною згодою і лише зі спору, що виник між ними, можуть внести свої поправки до правил і етапів здійснення медіації.

Медіація може здійснюватися спільно за участю сторін спору та медіатора, або окремих зустрічей медіатора з кожною із сторін.

Незалежно від формату медіації, кожна сторона забезпечується рівними правами та можливостями.

Перед початком медіації медіатор роз'яснює сторонам їх права та обов'язки, наслідки домовленостей, які можуть бути досягнуті. Перевіряє повноваження представників, якщо такі є.

Процедура медіації ґрунтується на спільних переговорах, висловленні позиції, думок та пропозицій щодо вирішення спору за правилами та способами, встановленими медіаторами або організаціями, що надають послуги з медіації.

Усі пропозиції, думки, висловлені сторонами, можуть фіксуватися на аудіо- або відеопристрої, а також у письмовій формі за клопотанням однієї зі сторін чи здійснюється фіксування безпосередньо стороною конфлікту.

Якщо медіація проводиться у форматі індивідуальних зустрічей медіатора із кожною зі сторін, медіатор самостійно визначає час і місце зустрічі, якщо інше не передбачено угодою про застосування медіації.

Медіацію може бути перенесено на інший час за клопотанням однієї зі сторін спору в зв'язку із хворобою, іншою поважною причиною, що підтверджується необхідними документами за взаємною згодою сторін.

Сторони за добровільною згодою можуть замінити медіатора, відмовитися від організації, що надає послуги з медіації, або від послуг фізичної особи-підприємця, який має право бути медіатором, на будь-якій стадії її здійснення.

При вищезазначеній заміні або відмові процедура медіації розпочинається спочатку або з етапу раніше досягнутих домовленостей за взаємною згодою сторін.

#### **Стаття 19. Закриття процедури медіації**

Процедура медіації закривається укладенням медіативної угоди або прийняттям медіатором рішення про завершення процедури медіації.

Відповідальність сторін і медіатора, а також взаєморозрахунки за повністю або частково виконану роботу здійснюються за умовами, передбаченими угодою про застосування медіації.

#### **Стаття 20. Медіаційна угода**

Після досягнутих порозумінь за допомогою медіації між сторонами укладається медіаційна угода, яка повинна містити положення про порозуміння, прийняті рішення, скріплюватися підписами сторін і медіатора та засвідчуватися печаткою організації, що надає послуги з медіації.

У випадку невиконання медіаційної угоди однією із сторін, медіація вважається такою, що не відбулася, а сторони мають право звернутися до суду в загальному порядку.

#### **Стаття 21. Рішення про завершення процедури медіації**

У разі недосягнення сторонами спільної згоди зі спору, що між ними виник, або якщо одна із сторін не з'являється для участі в медіації більше двох разів поспіль без поважних причин, медіатор приймає у письмовій формі рішення про завершення процедури медіації, яке засвідчується організацією, що надає послуги з медіації, або нотаріально, якщо медіатором є фізична особа-підприємець, та інформує сторони про право звернення до суду у встановленому законом порядку.

У рішенні про завершення процедури медіації посвідчується лише факт небажання обох або однієї зі сторін застосовувати процедуру медіації.

#### **Стаття 22. Конфіденційність інформації, отриманої при здійсненні медіації**

Сторони спору, медіатор, інші особи зобов'язані зберігати конфіденційність усієї інформації, отриманої під час її здійснення, за винятком випадків, передбачених законодавством.

У судовому провадженні без взаємної згоди сторін не можуть використовуватися як докази, відомості, отримані під час медіації, окрім відомостей, зазначених у медіаційній угоді та рішенні про завершення процедури медіації.

Суд не має права вимагати такі відомості, крім випадків, передбачених законом.

У медіаційній угоді сторони зазначають відомості, які вважають допустимими використовувати як докази для ознайомлення суду або можливого судового провадження.

До відомостей, конфіденційність яких учасники медіації зобов'язані зберігати, належать:

- 1) пропозиції однієї зі сторін про застосування медіації, як і готовність однієї із сторін до участі в медіації;
- 2) думки або пропозиції, які були висловлені однією зі сторін щодо можливості врегулювання спору;
- 3) визнання певних фактів, зроблених однією зі сторін під час здійснення медіації;
- 4) готовність однієї зі сторін прийняти пропозицію медіатора чи іншої сторони про врегулювання спору, інші відомості, а також фіксація процедури медіації.

### **Розділ IV. Об'єднання медіаторів**

#### **Стаття 23. Статус об'єднання медіаторів**

Об'єднання медіаторів є неприбутковими організаціями, заснованими за їх спільними інтересами з метою створення умов і можливостей для надання високо професійних послуг з медіації.

#### **Стаття 24. Заснування та легалізація об'єднань медіаторів**

Об'єднання медіаторів засновується не менше, як трьома особами, які володіють теоретичними знаннями та мають професійний практичний досвід їх реалізації у сфері медіації не менше 5 років, що підтверджується необхідними документами з наукової, навчальної, практичної роботи у цій галузі, та не займають державних посад.

Легалізація об'єднання медіаторів здійснюється Міністерством юстиції України у відповідності до Закону України «Про об'єднання громадян» з урахуванням особливостей цього Закону.

### **Стаття 25. Положення, на основі яких діють об'єднання медіаторів**

Об'єднання медіаторів діють на основі положення, яке містить відомості про:

- 1) юридичну адресу, повну та скорочену назву об'єднання медіаторів;
- 2) права й обов'язки учасників об'єднання медіаторів;
- 3) мету діяльності та завдання об'єднання медіаторів;
- 4) джерела, засоби, порядок надходження та використання коштів, іншого майна;
- 5) умови та порядок участі та вибуття з об'єднання медіаторів;
- 6) відомості про статутні органи, порядок їх утворення, діяльності, прийняття рішень, структуру, повноваження та компетенцію;
- 7) процедуру (порядок) внесення змін і доповнень до положення про об'єднання медіаторів;
- 8) порядок ліквідації об'єднання медіаторів.

У положенні можуть зазначатися інші відомості, що необхідні для повноцінного здійснення діяльності об'єднання медіаторів.

### **Стаття 26. Повноваження об'єднань медіаторів**

Об'єднання медіаторів мають такі повноваження:

- 1) здійснення інформаційних, організаційних, просвітницьких, навчальних й інших заходів для розвитку та поширення медіації;
- 2) відмова, заміна й анулювання підтверджувальних документів, що надають право здійснювати медіацію на професійній основі;
- 3) розгляд скарг сторін спору або однієї з них про неналежне виконання обов'язків медіаторів або організацій, що надають послуги з медіації;
- 4) розгляд скарг і заяв про порушення законодавства організаціями, що надають послуги з медіації, та передачі таких скарг і заяв до компетентних державних органів з письмовими рекомендаціями у формі рішень про вжиття відповідних заходів;
- 5) розробка та прийняття Кодексу моралі та етики у сфері медіації;
- 6) встановлення дисциплінарних санкцій та їх стягнення за порушення Кодексу моралі й етики та законодавства у сфері медіації;
- 7) організацію навчання та підвищення фаху медіаторів;
- 8) здійснення контролю за веденням медіаторами медіаційних справ та медіаційних архівів;
- 9) здійснення у межах, не заборонених законом, захисту прав та інтересів медіаторів, організацій, що надають послуги з медіації;
- 10) встановлення розміру членських внесків медіаторів, які не повинні перевищувати на рік 20 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- 11) виконання інших делегованих державою та не заборонених законом повноважень.

### **Стаття 27. Відповідальність об'єднань медіаторів**

Об'єднання медіаторів несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну, кримінальну й іншу відповідальність у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

## **Стаття 28. Відповідальність медіаторів**

За недодержання вимог цього Закону, Кодексу моралі й етики у сфері медіації, інших нормативно-правових актів медіатори несуть дисциплінарну відповідальність у порядку, визначеному об'єднаннями медіаторів, а також іншу правову відповідальність, передбачену чинним законодавством України.

Будь-яка сторона може повідомити об'єднання медіаторів про факти порушення медіаторами законодавства, а накладення санкцій може бути оскаржено медіаторами в судовому порядку.

### **Розділ V. Прикінцеві та перехідні положення**

Цей Закон набирає чинності з 1 квітня 2011 року.

До приведення у відповідність із цим Законом інші нормативно-правові акти застосовуються в частині, що не суперечить цьому Закону.

Кабінету Міністрів України у місячний термін з дня набрання чинності цим Законом:

1) внести зміни до Національного класифікатора України «Класифікатор професій», в якому передбачити професію «Медіатора»;

2) визначити розмір сплати реєстраційного збору за легалізацію об'єднання медіаторів;

3) розробити та затвердити єдину програму підготовки осіб, які бажають отримати фах медіатора;

4) затвердити Положення про порядок обов'язкового проходження єдиної програми підготовки осіб, які бажають отримати фах медіатора;

5) розробити та затвердити Положення про порядок ведення медіаторами власного реєстру медіаційних справ і медіаційних архівів;

6) встановити зразок свідоцтва про державну реєстрацію об'єднання медіаторів;

7) створити єдиний державний реєстр фізичних і юридичних осіб, які надають послуги у сфері медіації та медіаторів;

8) привести свої нормативно-правові акти у відповідність цьому Закону.

**Голова Верховної Ради України**



**ЗАКОН УКРАЇНИ**  
**«Про медіацію (посередництво) у кримінальних справах» [51]**

**Цей Закон встановлює основні засади та порядок здійснення процедури медіації (посередництва) у кримінальних справах.**

**Глава 1. Загальні положення**

**Стаття 1. Визначення термінів**

1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

- «процедура медіації у кримінальних справах» – діяльність компетентної особи (медіатора), спрямована на вирішення конфлікту між потерпілим і правопорушником з метою усунення наслідків цього конфлікту;
- «договір про примирення» – це договір, який укладається сторонами з метою врегулювання конфлікту на основі взаємних поступок і може стосуватися лише прав та обов'язків сторін і предмета конфлікту;
- «медіатор» – посередник, який відповідає вимогам, визначеним у цьому Законі, завданням якого є допомогти сторонам досягнути згоди в процедурі медіації з метою врегулювання конфлікту;
- «потерпілий» – фізична або юридична особа, якій злочином заподіяно моральну або майнову шкоду;
- «правопорушник» – підозрюваний, обвинувачений або підсудний;
- «сторони» – потерпілий і правопорушник.

**Стаття 2. Законодавство про медіацію**

1. Законодавство про процедуру медіації у кримінальних справах складається з норм Конституції України, цього Закону, Кримінального кодексу України, Кримінально-процесуального кодексу України, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цього Закону.

2. Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що містяться у цьому Законі, то застосовуються правила міжнародного договору.

**Стаття 3. Принципи процедури медіації**

1. Процедура медіації здійснюється на основі таких принципів:

- 1) добровільності;
- 2) конфіденційності;
- 3) неупередженості;
- 4) рівності сторін.

**Стаття 4. Добровільність процедури медіації**

1. Сторони беруть участь у процедурі медіації добровільно і можуть відмовитися від участі на будь-якому етапі її проведення.

## **Стаття 5. Конфіденційність процедури медіації**

1. Інформація, отримана під час здійснення процедури медіації, є конфіденційною і не може бути розголошена *медіатором* без попередньої згоди сторін.

2. Медіатор не може бути допитаний щодо інформації, яка стала йому відома під час здійснення процедури медіації, а також щодо самої процедури медіації, крім випадків, коли сторони не заперечують проти розголошення такої інформації.

## **Стаття 6. Неупередженість медіатора**

1. Медіатор повинен виконувати свої обов'язки неупереджено, ґрунтуючись на обставинах справи, враховуючи думку сторін, та не нав'язувати сторонам прийняття певного рішення. Під час процедури медіації рішення приймаються за взаємною згодою сторін.

## **Стаття 7. Рівність сторін**

1. Сторони мають рівні права під час здійснення процедури медіації.

2. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

## **Глава 2. Процедура медіації**

### **Стаття 8. Учасники процедури медіації**

1. Учасниками процедури медіації є сторони, їх представники та медіатор.

2. Родичі й інші особи можуть бути присутніми при процедурі медіації за згодою сторін.

### **Стаття 9. Права сторін**

1. Під час проведення процедури медіації сторони мають право:

1) відмовитись від участі у процедурі медіації на будь-якому етапі її проведення;

2) бути поінформованими про суть процедури медіації та її наслідки;

3) залучати до процедури медіації родичів, а також інших осіб, повідомивши про це медіатора та за згодою іншої сторони;

4) інші права, визначені законодавством.

### **Стаття 10. Представництво у процедурі медіації**

1. Законними представниками потерпілого – фізичної особи, яка є неповнолітньою, недієздатною, або особи, цивільна дієздатність якої обмежена, є батьки, *усиновителі або особи, які їх замінюють*, опікуни, піклувальники або представники тих установ і організацій, під опікою чи опікуванням яких вона перебуває. Участь законних представників у процедурі медіації є обов'язковою.

2. Представниками інтересів юридичних осіб є особи, які діють у межах повноважень, наданих їм законом, договором, статутом чи положенням.

3. Представники у процедурі медіації користуються правами сторін, яких вони представляють.

### **Стаття 11. Тривалість процедури медіації**

1. Процедура медіації повинна бути завершена у місячний строк з моменту отримання медіатором рішення про призначення процедури медіації.

2. У виняткових випадках, за вмотивованим клопотанням медіатора та сторін цей строк може бути продовжений до двох місяців особою або органом, у провадженні якого перебуває справа.

3. Строк процедури медіації не включається до строку досудового слідства та судового розгляду справи.

### **Стаття 12. Порядок здійснення процедури медіації**

1. Медіатор з дня отримання від особи або органу, в провадженні якого перебуває справа, рішення про призначення процедури медіації:

1) вживає заходів для встановлення контакту зі сторонами, визначає дату та місце проведення зустрічі з кожною із сторін;

2) проводить попередню бесіду зі сторонами в будь-якій формі за домовленістю, роз'яснює суть процедури медіації та їх права, отримує письмове підтвердження про їх добровільну згоду на участь у процедурі медіації;

3) допомагає сторонам дійти згоди та сформулювати зміст договору про примирення.

2. У разі неможливості організувати безпосередню зустріч сторін, медіатор може проводити процедуру медіації опосередковано, інформуючи кожную сторону про позицію протилежної сторони щодо укладення договору про примирення.

### **Стаття 13. Фіксація процедури медіації**

1. Фіксація процедури медіації проводиться за згодою сторін шляхом ведення протоколу.

2. Протокол підписують сторони та медіатор. Якщо протокол містить більш, ніж одну сторінку, підписується кожна сторінка.

### **Стаття 14. Зупинення процедури медіації та заміна медіатора**

1. Процедура медіації зупиняється, а медіатор підлягає заміні у разі:

1) виникнення обставин, визначених пунктом 4 частини першої статті 20 цього Закону;

2) набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо нього за вчинення умисного злочину;

3) обмеження дієздатності медіатора або визнання його недієздатним;

4) неможливості виконувати медіатором своїх повноважень за станом здоров'я;

5) смерті медіатора.

### **Стаття 15. Припинення процедури медіації**

1. Процедура медіації припиняється у разі:

- 1) досягнення сторонами згоди;
- 2) відмови однієї зі сторін від подальшої участі у процедурі медіації;
- 3) смерті однієї зі сторін.

#### **Стаття 16. Звіт про проведення процедури медіації**

1. За результатами проведення процедури медіації медіатор складає письмовий звіт, у якому зазначаються:

- 1) номер кримінальної справи;
- 2) прізвище, ім'я, по батькові медіатора;
- 3) дані *про сторони*, інформація щодо кількості проведених індивідуальних і спільних зустрічей;
- 4) інформація про результати процедури медіації;
- 5) підпис медіатора.

3. Звіт не може містити інформацію про причини недосягнення згоди, а також оцінки поведінки сторін під час зустрічей.

4. До звіту додається *копія* договору про примирення, у разі його укладення, та спільна заява сторін про досягнення згоди.

5. Звіт з додатками не пізніше наступного дня після його складання направляється особі або органу, в провадженні якого перебуває справа, приєднується до матеріалів кримінальної справи.

#### **Стаття 17. Форма та зміст договору про примирення**

1. Договір про примирення укладається у письмовій формі та повинен містити:

- дату;
- дані про сторони;
- інформацію про предмет спору;
- умови договору та строк його виконання;
- прізвище, ім'я, по батькові медіатора;
- підписи сторін й медіатора.

2. Договір може містити й інші положення, погоджені його сторонами.

3. До договору про примирення застосовуються правила цього Закону, з урахуванням положень Кримінального та Кримінально-процесуального кодексів України.

### **Глава 3. Правовий статус медіатора**

#### **Стаття 18. Вимоги до медіатора**

1. Медіатором може бути особа – громадянин України, іноземець чи особа без громадянства, яка досягла 25-річного віку, має повну вищу освіту, досвід роботи не менше 2-х років у сфері психології, соціології, педагогіки або права.

2. Медіатором не може бути особа, визнана в судовому порядку недієздатною, або яка була засуджена за вчинення умисного тяжкого або особливо тяжкого злочину, незалежно від зняття чи погашення судимості або за будь-який інший злочин, якщо судимість не знято чи не погашено в установленому порядку.

## **Стаття 19. Професійні права медіатора**

1. Медіатор має право:

1) знайомитись, в порядку передбаченому законодавством, з інформацією по суті справи, а також з іншою інформацією щодо потерпілого та правопорушника за їх згодою;

2) проводити зустрічі зі сторонами;

3) зустрічатися зі стороною наодинці в умовах, що забезпечують дотримання конфіденційності, в тому числі при взятті під варту особи, яка є стороною процедури медіації;

4) допомагати сторонам у формулюванні змісту договору про примирення;

5) у порядку, встановленому законодавством, ознайомлюватися з документами та матеріалами в органах досудового розслідування, судах, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності з метою здійснення процедури медіації;

б) має інші права, передбачені законодавством.

2. Медіатор не має права надавати сторонам юридичні консультації з питань, які не стосуються процедури медіації.

## **Стаття 20. Професійні обов'язки медіатора**

1. Медіатор зобов'язаний:

1) надавати пояснення сторонам щодо процедури медіації;

2) забезпечувати дотримання прав і свобод, рівності сторін і недоторканності їх приватного життя під час здійснення процедури медіації;

3) вживати всіх передбачених законом заходів для того, щоб сторони дійшли взаємоприйнятної згоди протягом встановленого терміну;

4) відмовлятися від ведення справи, якщо виникає обставина, що може свідчити про його упередженість щодо однієї або обох сторін;

5) дотримуватись вимог щодо конфіденційності обставин, фактів та іншої інформації, яка була отримана ним під час здійснення процедури медіації;

б) надавати у встановлений термін особі або органу, в провадженні якого перебуває кримінальна справа, звіт про результати процедури медіації, а також *копію* договору про примирення, у разі його укладення;

7) підвищувати свою кваліфікацію в порядку та терміни, визначені Положенням про порядок підвищення кваліфікації медіаторів, яке затверджується З'їздом медіаторів;

8) виконувати рішення органів професійного самоврядування медіаторів;

9) сплачувати професійний збір у разі прийняття рішення про це З'їздом медіаторів.

2. При здійсненні своєї діяльності об'єднання медіаторів зобов'язані вести власний архів, реєстри, бухгалтерський облік і складати фінансову звітність.

## **Стаття 21. Оплата праці медіатора**

1. Оплата праці медіатора здійснюється на підставі договору між сторонами або однією зі сторін та об'єднанням медіаторів.

2. Оплата праці медіатора здійснюється у формі гонорару. Гонорар – встановлена договором про здійснення процедури медіації грошова винагорода за дії медіатора з виконання договору. Оплата праці медіатора може здійснюватися за рахунок коштів об'єднання медіаторів.

3. Гонорар є єдиною допустимою формою отримання медіатором винагороди за здійснення процедури медіації, за винятком випадків оплати праці медіатора за рахунок коштів об'єднання медіаторів.

4. Засади обчислення гонорару (фіксована сума, погодинна оплата, доплати за результат, можливість зміни гонорару у зв'язку із зміною обсягу та складності роботи тощо) визначається за домовленістю зі стороною (сторонами), що укладає договір, й фіксуються в договорі про здійснення процедури медіації.

5. До суми гонорару не включаються кошти, що вносяться стороною на покриття фактичних витрат, пов'язаних з виконанням договору, якщо інше не передбачене договором.

6. Кошти за здійснення процедури медіації на підставі укладеного договору надходять на рахунок об'єднання медіаторів і складають гонорари медіаторів і фактичні витрати, пов'язані з виконанням договору.

7. У випадках, передбачених законом, або за бажанням медіатора процедура медіації може здійснюватись безкоштовно на благодійних засадах.

#### **Стаття 22. Соціальне та пенсійне забезпечення медіатора**

1. Медіатори у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, досягнення пенсійного віку й у інших випадках мають право на соціальне та пенсійне забезпечення в порядку, передбаченому законодавством.

2. Медіатор підлягає загальнообов'язковому державному *соціальному* страхуванню як особа, яка забезпечує себе роботою самостійно.

3. Органи професійного самоврядування медіаторів можуть створювати недержавні пенсійні фонди та фонди соціального страхування, використовувати інші засоби соціального захисту медіаторів відповідно до законодавства.

#### **Стаття 23. Оподаткування доходів медіатора**

1. Порядок оподаткування доходів медіаторів визначається законодавством України про оподаткування доходів фізичних осіб.

#### **Стаття 24. Відповідальність медіатора**

1. Медіатор несе цивільну, адміністративну, кримінальну відповідальність у порядку, встановленому законами України, а також дисциплінарну відповідальність у випадках порушення ним цього Закону, своїх професійних обов'язків, передбачених статутом об'єднання медіаторів і засадами професійної етики медіаторів.

2. Медіатор не несе відповідальності, якщо процедура медіації не завершилась укладанням сторонами договору про примирення та не відповідає за невиконання сторонами її умов.

## **Стаття 25. Дисциплінарна відповідальність медіатора**

1. До медіатора відповідним об'єднанням медіаторів можуть бути застосовані такі дисциплінарні стягнення:

- попередження;
- тимчасове, на строк до одного року виключення зі списку медіаторів, що автоматично зупиняє право цього медіатора здійснювати процедуру медіації з обов'язковим проходженням підвищення кваліфікації;
- виключення з об'єднання медіаторів, що має наслідком виключення зі списку медіаторів.

2. Сторона процедури медіації, яка вважає, що її права порушені діями чи бездіяльністю медіатора, може подати скаргу на дії (бездіяльність) медіатора до Ради медіаторів.

3. Рада медіаторів порушує дисциплінарне провадження, з'ясовує викладені в скарзі обставини, та у разі встановлення у діях медіатора дисциплінарне порушення – розглядає питання щодо притягнення медіатора до дисциплінарної відповідальності.

4. Рада медіаторів вносить до відповідного об'єднання медіаторів вмотивоване подання щодо застосування до медіатора дисциплінарного стягнення.

5. Об'єднання медіаторів повинно вжити заходів щодо усунення вчинених медіатором порушень і застосувати одне з дисциплінарних стягнень, зазначених у частині першій цієї статті.

6. У разі вчинення медіатором грубого дисциплінарного порушення або повторно протягом року, Рада медіаторів вносить до об'єднання медіаторів вмотивоване подання про виключення медіатора із цього об'єднання.

7. У разі, якщо об'єднання медіаторів не вживає жодних заходів з метою усунення правопорушень і не застосовує дисциплінарних стягнень до медіатора, який вчиняє такі правопорушення повторно, Рада медіаторів має право звернутися до Міністерства юстиції з пропозицією про винесення такому об'єднанню медіаторів попередження або анулювання реєстраційного свідоцтва об'єднання медіаторів.

8. У разі встановлення Радою медіаторів у діях медіатора ознак адміністративного правопорушення або злочину, Рада медіаторів передає необхідні документи до відповідних правоохоронних органів.

9. Підстави та порядок застосування до медіатора дисциплінарного стягнення визначається Положенням про дисциплінарне провадження, яке затверджується З'їздом медіаторів.

10. Шкода, заподіяна особі внаслідок незаконних дій медіатора, відшкодовується в повному обсязі за згодою сторін або за рішенням суду.

## **Глава 4 Організація діяльності медіаторів**

### **Стаття 26. Статус об'єднання медіаторів**

1. Організаційною формою здійснення процедури медіації є об'єднання медіаторів. Об'єднання медіаторів можуть утворювати виключно медіатори.

2. Об'єднання медіаторів є професійною громадською неприбутковою організацією, яка діє відповідно до цього Закону, власного статуту, рішень органів професійного самоврядування медіаторів. Об'єднання медіаторів є юридичною особою.

3. Об'єднання медіаторів діють на засадах добровільності, самоврядування, колегіальності та гласності.

4. Забороняється використовувати в найменуванні юридичних осіб слова «медіатор», «медіація» й однокореневі слова у всіх числах і відмінках, за винятком об'єднань медіаторів, органів професійного самоврядування медіаторів і громадських (*непрофесійних*) організацій медіаторів.

### **Стаття 27. Утворення об'єднань медіаторів**

1. Об'єднання медіаторів вважається утвореним з моменту внесення даних до Єдиного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців.

2. Реєстрацію об'єднань медіаторів здійснюють відповідні органи юстиції за місцезнаходженням об'єднань медіаторів протягом п'ятнадцяти днів з дня подання його засновниками заяви.

3. Заява складається не менше, ніж трьома засновниками, підписи яких засвідчуються в установленому законом порядку.

4. До заяви додаються такі документи:

1) рішення медіаторів про утворення об'єднання медіаторів, оформлене у вигляді протоколу установчих зборів об'єднання медіаторів або установчого договору про утворення об'єднання медіаторів;

2) статут об'єднання медіаторів, затверджений установчими зборами медіаторів, у якому зазначена дата його затвердження установчими зборами;

3) правила здійснення процедури медіації, затверджені установчими зборами об'єднання медіаторів;

4) відомості про засновників об'єднання медіаторів (із зазначенням прізвища, імені, по батькові, року народження, місця постійного проживання, місця роботи);

5) список медіаторів – членів об'єднання медіаторів – із зазначенням дати народження, освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня, місця роботи на момент включення до списку або останнього місця роботи, загального трудового стажу, стажу роботи за спеціальністю;

6) відомості про місцезнаходження об'єднання медіаторів.

5. У разі прийняття рішення про реєстрацію об'єднання медіаторів орган юстиції не пізніше наступного дня з дня прийняття рішення письмово повідомляє засновників.

6. Документ про сплату реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи подається засновниками після прийняття рішення



про реєстрацію об'єднання медіаторів. *Розмір реєстраційного збору визначається Кабінетом Міністрів України.*

7. Після подання документа про сплату реєстраційного збору об'єднанню медіаторів видається свідоцтво. *Зареєстроване об'єднання медіаторів вноситься до реєстру об'єднань медіаторів, що ведеться органом юстиції з присвоєнням відповідного номера. Зразок свідоцтва об'єднання медіаторів та форма Реєстру встановлюється Міністерством юстиції.*

8. Орган юстиції відмовляє в реєстрації об'єднання медіаторів лише у таких випадках:

- неподання документів, визначених частинами третьою та четвертою цієї статті;
- невідповідність статуту об'єднання медіаторів вимогам цього Закону;
- невідповідність кваліфікації медіаторів вимогам цього Закону;
- неподання документа про сплату реєстраційного збору впродовж місяця з дня направлення органом реєстрації письмового повідомлення про прийняте рішення.

9. У разі відмови в реєстрації орган юстиції не пізніше наступного дня надсилає заявникові письмове вмотивоване рішення, в якому роз'яснюється порядок його оскарження.

### **Стаття 28. Припинення об'єднання медіаторів**

1. Об'єднання медіаторів припиняється у таких випадках:

1) настання підстав, передбачених Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців», або на загальних підставах припинення юридичної особи;

2) якщо в об'єднанні медіаторів залишається менше трьох членів.

2. У випадку, передбаченому пунктом 2 частини першої цієї статті, рішення про припинення об'єднання медіаторів приймає Міністерство юстиції.

### **Стаття 29. Статут об'єднання медіаторів**

1. Статут об'єднання медіаторів повинен містити:

1) повне та скорочене найменування об'єднання;

2) мету та завдання об'єднання медіаторів;

3) умови та порядок прийому в члени об'єднання, вибуття з нього;

4) права й обов'язки медіаторів – членів об'єднання;

5) порядок утворення та діяльності статутних органів об'єднання та їх повноваження;

6) порядок здійснення діяльності, структуру, порядок формування штату найманих працівників, оплати їх праці;

7) джерела надходження та порядок використання коштів та іншого майна об'єднання як неприбуткової організації, порядок звітності, необхідної для виконання статутних завдань;

8) порядок внесення змін і доповнень до статуту об'єднання;

9) порядок припинення діяльності об'єднання та вирішення майнових питань, пов'язаних з його ліквідацією.

У статуті об'єднання медіаторів можуть бути передбачені інші положення, що стосуються особливостей діяльності медіаторів.

Статут не повинен суперечити законодавству України.

### **Стаття 30. Реєстр медіаторів**

1. Реєстр медіаторів – єдина державна інформаційна система, яка містить відомості про медіаторів і формується на підставі списків медіаторів.

2. Призначенням реєстру медіаторів є забезпечення єдиного державного обліку медіаторів і запобігання недобросовісній діяльності осіб, які не відповідають вимогам цього Закону.

3. Ведення реєстру медіаторів забезпечує Міністерство юстиції у визначеному ним порядку.

### **Стаття 31. Завдання об'єднання медіаторів**

1. Об'єднання медіаторів веде список медіаторів – членів об'єднання. Список медіаторів є доступним для громадськості. До списку медіаторів може бути включена лише особа, яка відповідає вимогам цього Закону.

2. Об'єднання медіаторів самостійно або за поданням Ради медіаторів застосовує заходи дисциплінарного стягнення та вживає заходи щодо усунення порушень, вчинених медіатором.

### **Стаття 32. Спілка об'єднань медіаторів**

1. З метою здійснення захисту професійних прав медіаторів, забезпечення професійного незалежного контролю, створення системи підвищення кваліфікації медіаторів, об'єднання медіаторів утворюють Спілку об'єднань медіаторів, яка формує систему органів професійного самоврядування медіаторів.

2. Спілка об'єднань медіаторів утворюється з всеукраїнським статусом. До Спілки об'єднань медіаторів входять усі об'єднання медіаторів. *Засновниками* Спілки виступають об'єднання медіаторів, які зареєстровані у більшості областей України.

3. Спілка об'єднань медіаторів вважається утвореною з моменту внесення даних до Єдиного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців.

4. Реєстрацію Спілки об'єднань медіаторів здійснює Міністерство юстиції України. Заява про реєстрацію Спілки розглядається протягом одного місяця.

5. Для реєстрації Спілки об'єднань медіаторів подаються такі документи:

1) заява, підписана головою Спілки;

2) статут Спілки об'єднань медіаторів, підписаний головою Спілки;

3) протокол установчого з'їзду об'єднань медіаторів, які були утворені на момент проведення установчого з'їзду. В протоколі зазначаються відомості про затвердження статуту Спілки, обрання органів професійного самоврядування медіаторів, обрання голови Спілки, інші відомості про

рішення, що приймаються установчим з'їздом для забезпечення впровадження процедури медіації;

5) відомості про персональний склад органів професійного самоврядування медіаторів, голову Співки: прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, місце роботи, освітній та освітньо-кваліфікаційний рівень, посада в органі професійного самоврядування;

6) відомості про місцезнаходження Співки об'єднань медіаторів;

7) відомості про засновників із зазначенням назви об'єднання, місцезнаходження його статутних органів, з наданням копії документа про реєстрацію та рішення центральних статутних органів об'єднання медіаторів про заснування Співки.

6. Документ про сплату реєстраційного збору подається головою Співки після прийняття рішення про реєстрацію об'єднання медіаторів. Розмір реєстраційного збору встановлюється Кабінетом Міністрів України.

8. Після подання документа про сплату реєстраційного збору Співці об'єднань медіаторів видається свідоцтво. Зразок свідоцтва встановлюється Міністерством юстиції.

9. Міністерство юстиції відмовляє в реєстрації Співки лише у таких випадках: неподання документів, визначених частиною п'ятою цієї статті; неподання документа про сплату реєстраційного збору впродовж місяця з дня направлення органом реєстрації письмового повідомлення про прийняте рішення.

10. У разі відмови в реєстрації Міністерство юстиції не пізніше наступного дня надсилає заявникові письмове вмотивоване рішення, в якому роз'яснюється порядок його оскарження.

### **Стаття 33. Органи професійного самоврядування медіаторів**

1. Систему органів професійного самоврядування медіаторів в Україні утворюють З'їзд медіаторів України та Рада медіаторів України.

2. Право обирати та бути обраними до органів професійного самоврядування медіаторів належить виключно медіаторам. Професійне самоврядування медіаторів базується на засадах рівності прав усіх медіаторів, забезпечення їх права безперешкодно брати участь у самоврядуванні медіаторів, обирати делегатів З'їзду медіаторів.

3. Робота на виборних посадах органів самоврядування медіаторів здійснюється на громадських засадах.

4. Для виконання представницьких функцій З'їздом медіаторів обирається Голова Співки об'єднань медіаторів.

5. З'їзд медіаторів є вищою формою професійного самоврядування.

6. З'їзд медіаторів формується з делегатів, які обираються усіма об'єднаннями медіаторів по одному делегату від кожного з об'єднань.

7. З'їзд медіаторів скликається не рідше одного разу на три роки. Позачерговий З'їзд медіаторів може бути скликаний за ініціативою Ради медіаторів.

8. З'їзд медіаторів вважається правомочним, якщо в його роботі беруть участь не менше двох третин обраних делегатів.

9. Порядок роботи та повноваження З'їзду медіаторів визначаються цим Законом і Регламентом З'їзду медіаторів.

10. До виключних повноважень З'їзду медіаторів належить:

1) обрання Голови Ради медіаторів, формування Ради медіаторів, прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;

2) затвердження засад професійної етики медіаторів і стандартів професійного навчання медіаторів;

3) затвердження Положення про дисциплінарне провадження щодо медіатора; затвердження положень про постійні чи тимчасові комісії, інші дорадчі та допоміжні органи (з питань етики, захисту прав медіаторів, підвищення кваліфікації медіаторів тощо);

4) затвердження програми навчального курсу для підготовки медіаторів;

5) затвердження Регламенту З'їзду медіаторів України;

6) затвердження кошторису Ради медіаторів, програми діяльності, терміну її повноважень;

7) затвердження мінімального та максимального розміру професійного внеску для медіаторів, який спрямовується на виконання Радою медіаторів визначених цим Законом завдань;

8) встановлення мінімальних і максимальних розмірів плати за підвищення кваліфікації медіаторів;

9) вирішення інших питань, пов'язаних з організацією та діяльністю медіаторів.

11. Рішення З'їзду медіаторів приймаються простою більшістю голосів делегатів, присутніх на З'їзді.

12. Центральним виконавчим органом Спілки медіаторів є Рада медіаторів.

13. До повноважень Ради медіаторів належить:

1) представництво інтересів медіаторів у відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами;

2) скликання й організація проведення З'їзду медіаторів;

3) організаційне та матеріально-технічне забезпечення проведення З'їзду медіаторів;

4) підвищення кваліфікації медіаторів;

5) вжиття заходів щодо дотримання засад професійної етики медіаторів;

6) розгляд питання щодо дисциплінарної відповідальності медіаторів, внесення об'єднанням медіаторів відповідних подань, застосування у випадках, передбачених цим Законом, *дисциплінарних заходів*;

7) звернення у випадках, передбачених цим Законом, до Міністерства юстиції з пропозицією про винесення об'єднанню медіаторів попередження або анулювання реєстраційного свідоцтва об'єднання медіаторів;

8) здійснення інших повноважень, визначених З'їздом медіаторів України та цим Законом.

14. Регламент Ради затверджується З'їздом медіаторів.

15. Для здійснення організаційно-технічного забезпечення діяльності Ради може створюватись секретаріат.

#### **Стаття 34. Рішення органів професійного самоврядування медіаторів**

1. Рішення З'їзду медіаторів і Ради, прийняті в межах визначених цим Законом повноважень, є обов'язковими до виконання усіма об'єднаннями медіаторів.

2. Рішення органів професійного самоврядування медіаторів набувають чинності з моменту їх прийняття, якщо інше не визначено в самому рішенні.

#### **Стаття 35. Фінансове забезпечення органів професійного самоврядування медіаторів**

1. Фінансування органів професійного самоврядування медіаторів здійснюється за рахунок:

1) грошових надходжень від проведення конференцій, семінарів, інших заходів органів самоврядування медіаторів з підвищення кваліфікації медіаторів;

2) добровільних внесків, благодійної допомоги (пожертв), що надходять від юридичних або фізичних осіб;

3) професійних внесків медіаторів, плати за підвищення кваліфікації медіаторів;

4) інших джерел, не заборонених законодавством.

#### **Прикінцеві положення**

1. Цей Закон набуває чинності з дня його офіційного опублікування.

2. Пункт 1.9 статті 1 Закону України «Про податок з доходів фізичних осіб» (Відомості Верховної Ради України, 2003, № 37 (12.09.20-03), ст. 308) після слова «адвокатів» доповнити словом «медіаторів».

3. Медіатори починають здійснювати процедуру медіації в кримінальних справах відповідно до цього Закону з моменту реєстрації Міністерством юстиції Спілки медіаторів.

4. Міністерство юстиції протягом шести місяців з моменту набрання чинності цим Законом, організовує проведення першого (установчого) З'їзду медіаторів, а саме: складає зведений список делегатів З'їзду, який формується на підставі списків делегатів З'їзду, що обираються об'єднаннями медіаторів; повідомляє делегатів З'їзду через територіальні органи юстиції про дату, час, місце проведення З'їзду та його порядок денний не пізніше, як за три тижні до дня проведення З'їзду.

5. Делегати мають особисто брати участь у роботі З'їзду та прийнятті рішень без права голосувати за довіреністю.

6. З'їзд медіаторів проводиться та приймає рішення відповідно до цього Закону. З'їзд відкриває найстарший за віком делегат.

7. Рада медіаторів протягом трьох місяців з дня її формування забезпечує утворення Спілки, об'єднань медіаторів.

**ПРОЕКТ**  
**«Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України:**  
**впровадження прийомів медіації в діяльність органів прокуратури»**  
**(грудень 2006 – листопад 2007) [129]**

Проект «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження прийомів медіації в діяльність органів прокуратури» здійснюється спільними зусиллями Генеральної прокуратури України (ГПУ), Академії Генеральної прокуратури України (АГПУ) й Українського Центру Порозуміння (УЦП) за підтримки Швейцарського бюро співробітництва в Україні (SDC).

**1. Цілі та завдання проекту**

1.1. Головною **метою** проекту є впровадження принципів і методів відновного правосуддя (програм примирення потерпілих і правопорушників) у прокурорську практику в Україні стосовно її функцій на етапі досудового слідства у карному процесі.

**1.2. Завдання проекту:**

*1.2.1 Удосконалення законодавчої бази*

Аналіз і розробка рекомендацій щодо удосконалення діючого законодавства та його бази щодо застосування відновного правосуддя (програм примирення потерпілих і правопорушників) на досудовому етапі кримінального судочинства. Удосконалення законодавчої бази включає розробку робочого механізму використання програм примирення потерпілих і правопорушників у діючому законодавстві, його внутрішнє відомче ухвалення шляхом інструктивних листів або інших праворозпоряджувальних документів, лобіювання законодавчих змін за допомогою рекомендацій.

*1.2.2. Тренінг-курс для працівників прокуратур*

Планується розробити спеціальний тренінг-курс з розширеним і скороченим навчальними модулями і включити його до навчального плану Академії Генеральної Прокуратури України (АГПУ) для зміцнення потенціалу працівників прокуратур відносно їх знань і навичок використання програм відновного правосуддя та медіації між потерпілим і правопорушником.

*1.2.3 Підвищення обізнаності*

Підвищення обізнаності працівників прокуратур щодо відновного правосуддя за допомогою електронних і друкованих ЗМІ, а також шляхом проведення Заключної конференції проекту за участю міжнародних експертів для обговорення результатів проекту та розробки відповідних рекомендацій. Заходи з підвищення обізнаності мають на меті дати можливість працівникам прокуратур і їхньому керівництву протягом короткого терміну удосконалити

свій професійний потенціал й ознайомитися з відновним правосуддям і шляхами його застосування в досудовій практиці. Це також зміцнить їхню довіру до програм відновного правосуддя та примирення потерпілих та правопорушників шляхом обміну практичним досвідом втілення відновного правосуддя в Україні та за кордоном, а також завдяки отриманню інформації про відповідні нові законодавчі ініціативи.

## **2. Заплановані заходи.**

### *2.1. Удосконалення законодавчої бази*

Для виконання цього завдання планується створення робочої групи проекту. До її складу мають бути залучені 8-10 посадовців вищого рангу, які беруть участь у: 1) втіленні реформи прокурорського нагляду; 2) навчанні працівників органів прокуратури; а також 3) розробці внутрішньої документації та процедур прокурорського нагляду. Така робоча група має складатися з представників Генеральної Прокуратури, АГПУ, УЦП і SDC і зустрічатися принаймні 6 разів протягом проектного періоду з метою:

- розгляду чинної законодавчої бази;
- обговорення й ухвалення робочого механізму застосування програм примирення потерпілих і правопорушників на досудовому етапі кримінального судочинства;
- підготовки інструктивного листа стосовно впровадження програм відновного правосуддя в якості службових обов'язків працівників прокуратури;
- опрацювання рекомендацій стосовно внесення відповідних змін до проекту нового Кримінально-процесуального кодексу та до законопроекту про медіацію в кримінальних справах.

Планується також проведення круглого столу за участю представників різних навчальних закладів (вересень 2007 року) з метою обговорення перспектив впровадження медіації в українське законодавство.

### *2.2. Тренінг-курс для працівників прокуратур*

З метою ознайомлення працівників органів прокуратури України з розробленим механізмом використання програм відновного правосуддя на досудовому етапі професори та лектори Академії Генеральної Прокуратури разом із УЦП розроблять тренінг-курс «Відновне правосуддя: принципи і програми», який буде включено до навчального плану Академії у формі розширеного та скороченого навчальних модулів.

Протягом проектного періоду планується також розробка та видання кількох навчальних матеріалів, а саме:

- методичних матеріалів для лекторів з описом програми (100 примірників);
- підручника для слухачів курсів підвищення кваліфікації (500 примірників);
- підручника для студентів магістерської програми Академії (500 примірників).

Крім того, планується організація 4-х презентаційних курсів з питань відновного правосуддя на базі прокуратур Львівської, Одеської, Харківської областей та міста Києва.

### *2.3. Підвищення обізнаності*

Для виконання цього завдання передбачено:

- створення україномовного веб-сайту з відновного правосуддя й електронного інформаційного бюлетеня, що має посилити вплив цього веб-сайту шляхом регулярного розповсюдження новин в галузі відновного правосуддя в цілому та про реалізацію проекту зокрема, а також про стан розвитку програм медіації в Україні;
- видання щоквартального бюлетеня «Віднове правосуддя в Україні», що буде видаватися УЦП з метою розповсюдження належної інформації до всіх обласних і районних прокуратур України, а також головних юридичних учбових закладів (1300 примірників кожної щоквартальної публікації);
- видання тиражем 1000 примірників книги Мартіна Райта «Віднове правосуддя – шлях до справедливості»;
- організація навчального візиту членів Робочої групи проекту до Швейцарії для вивчення швейцарського досвіду в застосуванні програм відновного правосуддя у кримінальних справах (найбільш вірогідно – в першій декаді травня 2007 р.);
- проведення заключної конференції проекту «Роль працівників прокуратури в поширенні відновного правосуддя в Україні», що стане заключним, підсумковим заходом проекту.

### **3. Очікувані результати**

#### *3.1. Удосконалення законодавчої бази:*

- створення робочої групи з представників Генеральної Прокуратури, АГПУ, УЦП і SDC (Швейцарського бюро співробітництва в Україні), яка проводитиме наради не менше 6 разів протягом проектного періоду;
- розробка та випробовування робочого механізму в існуючих центрах відновного правосуддя у різних регіонах України;
- підготовка інструктивного листа щодо впровадження програм відновного правосуддя в якості службових обов'язків працівників прокуратур;
- розробка рекомендацій щодо законодавчих змін і їх використання в лобіюванні законопроекту;
- проведення круглого столу за участю 25-30 представників різних навчальних закладів України з метою обговорення перспектив впровадження медіації в українське законодавство.

#### *3.2. Тренінг-курс для працівників прокуратур:*

- методологічна та практична розробка скороченого (20 академічних годин) та розширеного (60 академічних годин) тренінг-курсу;



- включення тренінгу як складової частини до навчального плану АГПУ;
- підготовка приблизно 100 курсантів магістерської програми та приблизно 90 слухачів курсів підвищення кваліфікації в ході тренінгу-курсу до кінця проекту;
- 4 презентації курсу в базових прокуратурах Харкова, Львова, Одеси та Києва для приблизно 400 осіб;
- створення на базі бібліотеки АГПУ ресурсного пакета з питань відновного правосуддя для підтримки тренінг-курсу.

### *3.3. Підвищення обізнаності:*

- принаймні 30 справ, що будуть передані прокуратурами до програм відновного правосуддя наприкінці реалізації проекту;
- проведення Міжнародної заключної конференції за участю близько 100 осіб, у тому числі близько 10 фахівців з різних країн, для обговорення результатів і висновків проекту;
- широке використання працівниками прокуратур спеціалізованого веб-сайту, присвяченого відновному правосуддю, в якості інформаційного ресурсу та дискусійного форуму;

розповсюдження щоквартального бюлетеня «Відновне правосуддя в Україні» по всіх обласних та районних прокуратурах України.

**КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ЮВЕНАЛЬНОЇ ЮСТИЦІЇ В УКРАЇНІ**

Одним із пріоритетних завдань держави є забезпечення належного захисту прав дітей і їх повноцінного розвитку.

Україна як член міжнародного співтовариства бере участь у діяльності зі створення сприятливого для дітей середовища, в якому гідний розвиток і захист їх прав забезпечується з дотриманням принципів демократії, рівності, миру, соціальної справедливості.

Це, зокрема зумовлює необхідність створення системи ювенальної юстиції в Україні, яка була б спроможною забезпечити справедливість будь-якого правового рішення відносно дитини, пов'язаного з її перевихованням і захистом її прав і законних інтересів при здійсненні правосуддя.

При цьому, під час визначення напрямків і механізмів розвитку ювенальної юстиції необхідно зважати, що ювенальна юстиція – це система державних органів, органів місцевого самоврядування, правозахисних установ і організацій, діяльність яких спрямована на забезпечення захисту прав, свобод та інтересів дітей, здійснення профілактики правопорушень серед них, проведення ресоціалізації дітей, які потрапили у конфлікт із законом, а також органів судової влади, що здійснюють правосуддя відносно дітей, із застосуванням при цьому медико-соціальних і психолого-педагогічних методик.

**1. Загальні завдання розвитку ювенальної юстиції в Україні**

Ця Концепція визначає основні напрямки розвитку ювенальної юстиції в Україні, що мають забезпечити належний захист прав і свобод дітей, зокрема тих, які перебувають у конфлікті із законом й у справах, що зачіпають їх права й інтереси, посилення відповідальності держави та суспільства за процес їх ресоціалізації та перевиховання, підвищення рівня правового та соціального захисту, зменшення рецидивної злочинності.

Метою розвитку ювенальної юстиції має стати визначення ефективних механізмів, спрямованих на поліпшення національного законодавства у сфері захисту прав дітей шляхом приведення його до міжнародних і європейських стандартів, удосконалення превентивної та профілактичної роботи з метою запобігання вчиненню дітьми злочинів та інших правопорушень, створення ефективної системи реабілітації неповнолітніх правопорушників для їх ресоціалізації та соціальної реінтеграції.

Для досягнення поставлених цілей необхідно:

- удосконалити систему профілактики дитячої злочинності, спрямовану на зменшення рівня дитячої злочинності на основі застосування відновних і

проактивних методик, приведення у відповідність до європейських та міжнародних стандартів діяльності органів і служб у справах дітей та спеціальних установ для дітей;

- забезпечити належний захист прав та інтересів дітей, ефективно правосуддя щодо дітей, які вчинили злочини й інші правопорушення, на всіх етапах здійснення правосуддя, а також під час розгляду судами цивільних справ, у яких зачіпаються інтереси дітей (майнові справи, усиновлення, опікунство, тощо) з урахуванням вікових, соціально-психологічних, психофізичних та інших особливостей їх розвитку;

- сприяти розвитку відновного правосуддя щодо дітей, що допоможе вирішенню правових конфліктів за участю дітей, шляхом зосередження уваги на відшкодуванні заподіяної потерпілим шкоди, породження у правопорушників почуття відповідальності за їх дії та залучення громади до розв'язання конфлікту за умови активної участі сторін у процесі відновлення порушених стосунків, примиренні та розробленні угод між потерпілими та правопорушниками щодо бажаних результатів і відшкодувань;

- створити ефективну систему реабілітації дітей, які вчинили правопорушення, для їх ресоціалізації та соціальної реінтеграції, яка має сприяти гуманізації та посиленню реабілітаційної, виховної та профілактичної функції установ Державної кримінально-виконавчої служби й установ, що опікуються дітьми, які перебувають у конфлікті із законом.

## **2. Основні заходи щодо розвитку ювенальної юстиції в Україні**

Реалізація поставлених цілей щодо розвитку ювенальної юстиції має передбачати здійснення заходів, основними з яких є:

- 1) удосконалення превентивної та профілактичної роботи з метою запобігання вчиненню дітьми злочинів і правопорушень шляхом:

- забезпечення відкритості та доступності широкому колу громадськості інформації про міжнародні стандарти, принципи, норми та правила, на яких ґрунтується законодавство про ювенальну юстицію в Україні;

- організації низки комплексних освітніх заходів, спрямованих на підвищення професійних знань спеціалістів, які працюють у сфері ювенальної юстиції;

- запровадження у практику роботи з профілактики правопорушень серед дітей інноваційних методів і форм роботи з дітьми, схильними до правопорушень, побудованих на основі відновного та проактивного підходів;

- забезпечення надання в повному обсязі консультативної, правової й іншої допомоги дітям та особам, відповідальним за їх виховання, при захисті їх прав і свобод;

- удосконалення моніторингу стану дитячої злочинності та злочинів, вчинених проти дітей; стану дотримання прав дітей, а також створення належних умов для їх перебування у приймальниках-розподільниках для дітей

органів внутрішніх справ, слідчих ізоляторах, спеціальних виховних установах Державної кримінально-виконавчої служби, школах соціальної реабілітації та професійних училищах соціальної реабілітації органів освіти;

- гарантування соціального патронажу дітей, які відбувають покарання у спеціальних виховних установах Державної кримінально-виконавчої служби або звільнені з них;
- посилення ролі громадськості у профілактиці вчинення правопорушень дітьми, виправленні та ресоціалізації дітей, засуджених до позбавлення волі;
- визначення механізмів взаємодії різних державних органів з приводу вчинених дітьми правопорушень;
- забезпечення координації зусиль кримінально-виконавчої інспекції, органів внутрішніх справ, служб у справах дітей райдержадміністрацій, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, центрів зайнятості населення, громадських організацій під час роботи з дітьми;
- розвитку волонтерських програм шляхом стимулювання його з боку держави;

2) забезпечення для кожної дитини належного захисту, представництва її інтересів у суді, вільного доступу до безоплатної правової допомоги, зокрема, шляхом:

- запровадження спеціалізації суддів для розгляду судових справ за участю дітей;
- підготовки суддів, прокурорів, адвокатів, працівників органів опіки та піклування з питань ювенальної юстиції;
- надання судам рекомендацій щодо призначення оптимального заходу впливу (виховного та профілактичного характеру) до дітей, які вчинили правопорушення;
- створення мережі центрів для тимчасового перебування затриманих дітей;
- створення центрів екстреної допомоги, працюючих у цілодобовому режимі, із залученням адвокатів і соціальних працівників, які б могли в будь-який час забезпечити захист прав затриманої дитини;
- створення єдиної інформаційно-аналітичної бази відносно дітей, які раніше затримувалися працівниками міліції;

3) запровадження програм відновного правосуддя, зокрема, сприяння добровільному примиренню між потерпілим і правопорушником з метою відшкодування завданої матеріальної та моральної шкоди за участю у цьому процесі спеціально підготовленої для розв'язання конфлікту особи-медіатора шляхом:

- забезпечення підтримки дітей, які потерпіли від злочину, надання їм можливостей і допомоги у висловленні своїх потреб, взятті участі в процесі розв'язання конфлікту;

- визначення чинників, що призводять до правопорушень дітей, та інформування органів і служб, відповідальних за діяльність щодо зниження рівня дитячої злочинності;

- заохочення до взяття неповнолітнім правопорушником на себе відповідальності за виправлення заподіяної шкоди, а також до позитивних змін у поведінці неповнолітніх правопорушників і надання їм допомоги в процесі їхньої ресоціалізації та реінтеграції у громаду;

- створення законодавчого підґрунтя для поширення практики застосування програм відновного правосуддя у кримінальних справах з метою позапроцесуального впливу на конфліктну ситуацію для її виправлення;

- підвищення ролі сім'ї, органів у справах дітей, а також залучення представників громади до процесу реінтеграції дітей, які перебувають у конфлікті із законом;

4) соціальний захист дітей, зокрема, забезпечення соціальним житлом тих, які не мають житла та звільнюються з установ системи Державної кримінально-виконавчої служби, а також влаштування їх на роботу та/або на навчання;

5) розробка та впровадження в систему реабілітації неповнолітніх правопорушників широкого кола заходів виховного та профілактичного характеру, а також їх культурного розвитку:

- надання соціально-психологічної підтримки дітям і їх сім'ям, робота із соціальним оточенням дітей;

- використання програм відновного правосуддя;

- залучення до громадських робіт;

- розвиток і застосування освітньо-інформаційних превентивних програм;

- організація заходів культурного та духовного характеру;

б) сприяння у створенні служби пробації для неповнолітніх, однією з функцій якої, зокрема, має бути підготовка на неповнолітнього правопорушника інформації соціально-психологічного характеру для органів системи правосуддя, а також забезпечення належного соціального супроводу дітей, звільнених умовно-достроково з установ Державної кримінально-виконавчої служби та сприяння їх соціальній адаптації та реінтеграції.

### **3. Етапи реалізації Концепції розвитку ювенальної юстиції в Україні**

Реалізація Концепції повинна відбуватися протягом 2009-2014 років. Етапами реалізації Концепції є здійснення заходів нормативно-правового, організаційного, методичного, інформаційного та кадрового забезпечення.

Заходи нормативно-правового забезпечення повинні включати:

- створення нормативно-правової бази, яка б відповідала міжнародним нормам у сфері захисту прав і законних інтересів дітей, здійснення судочинства стосовно дітей, притягнення їх до відповідальності;

- вивчення питання щодо доцільності розробки окремого закону про ювенальну юстицію та щодо створення в Україні інституту уповноваженого з прав дитини;

- прийняття Верховною Радою України проектів законів про застосування процедури медіації (посередництва), безоплатної правової допомоги, щодо впровадження служби пробачії;

- розробку державної програми соціального захисту та реабілітації дітей, що скоїли правопорушення;

- підготовку пропозицій щодо створення єдиної системи взаємодії та адміністрування діяльності органів, що працюють із дітьми, які перебувають у конфлікті із законом;

- підготовку пропозицій щодо покращення умов утримання та виховання дітей в спеціальних установах, удосконалення соціальної роботи з дітьми;

- затвердження порядку взаємодії кримінально-виконавчої інспекції та центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді щодо забезпечення соціального супроводу та контролю за поведінкою дітей і молоді, які засуджені до покарань, не пов'язаних із позбавленням волі, звільнені від відбування покарання з випробуванням або умовно-достроково.

Заходи організаційного, методичного й інформаційного забезпечення включають:

- реалізацію пілотних проектів зі створення центрів відновного правосуддя у громадах, центрів пробачії та центрів соціальної реабілітації дітей, що вчинили правопорушення;

- підтримку волонтерських програм, залучення студентів педагогічних вищих навчальних закладів до соціально-психологічного супроводу дітей, які тримаються у спеціальних виховних установах Державної кримінально-виконавчої служби України, та засуджених до покарань, не пов'язаних з позбавленням волі, звільнених від відбування покарання з випробуванням та умовно-достроково, які перебувають на обліку кримінально-виконавчої інспекції;

- створення єдиної інформаційно-аналітичної бази даних щодо дітей, які раніше затримувалися працівниками міліції та про дітей, які потребують соціальної допомоги та захисту;

- інформування населення щодо проведення заходів, спрямованих на профілактику дитячої злочинності, щодо принципів ювенальної юстиції, програм відновного правосуддя (процедури медіації, примирення), підвищення ролі сім'ї та громади, тощо;

- створення та поповнення матеріальної бази для організації національно-культурного та духовного розвитку дітей, проведення фізкультурно-спортивної роботи з дітьми, які тримаються у спеціальних виховних установах Державної кримінально-виконавчої служби України та закладах соціальної реабілітації Міністерства освіти і науки України, формуванню сучасних бібліотечних фондів тощо;

- розробку інноваційних виховних методик для учнів, які навчаються у середніх загальноосвітніх школах спеціальних виховних установ Державної

кримінально-виконавчої служби України, з урахуванням особливостей їх соціально-психологічного розвитку й організації навчально-виховного процесу в цих установах;

- створення при територіальних центрах соціальних служб для дітей, сім'ї та молоді денних консультативно-дозвільних центрів для дітей, які перебувають у конфлікті із законом;
- удосконалення роботи з дітьми, які звільнені від відбування покарання з випробуванням;
- запровадження випробуваних в інших країнах світу додаткових форм впливу на неповнолітнього правопорушника через залучення його до суспільно корисної роботи.

Заходи кадрового забезпечення включають:

- розробку програм та організацію низки комплексних освітніх заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення професійних знань спеціалістів у сфері ювенальної юстиції;
- запровадження досвіду створення шкільних служб розв'язання конфліктів, що діють у рамках реалізації пілотних проектів у окремих регіонах України і спрямовані на профілактику дитячої злочинності.

#### **4. Фінансове забезпечення**

Фінансування заходів, пов'язаних із реалізацією Концепції розвитку ювенальної юстиції в Україні здійснюватиметься за рахунок коштів Державного бюджету України, а також за рахунок інших не заборонених законом джерел.

#### **5. Очікувані результати**

Реалізація положень Концепції розвитку ювенальної юстиції в Україні сприятиме створенню повноцінної системи ювенальної юстиції, яка була б спроможною забезпечити правильність та ефективність кожного правового рішення відносно дітей, пов'язаного з їх перевихованням, захистом прав і законних інтересів у відносинах з державою, а також дасть змогу:

- наблизити національне законодавство до європейських і міжнародних стандартів у сфері захисту прав дітей;
- забезпечити ефективне правосуддя щодо дітей, надання правової допомоги;
- зменшити рівень дитячої злочинності;
- забезпечити відновлення прав дітей, які потерпіли від злочину та можливість розв'язання конфлікту між дітьми шляхом примирення між потерпілими та правопорушниками та відшкодування заподіяної шкоди;
- посилити реабілітаційну, виховну та профілактичну функцію установ Державної кримінально-виконавчої служби та установ, що опікуються дітьми, які перебувають у конфлікті із законом;

сформувані у громадськості належне розуміння важливості захисту прав та інтересів дітей.

## ВСТУПНЕ СЛОВО МЕДІАТОРА

(приклад тексту вступної заяви медіатора [64]):

1. Привітання, розсаджування (папір і ручки на столі, годинник перед медіатором).

2. Представлення:

- мене звать (ім'я), я медіатор, призначений (*Українським Центром Медіації*) для участі в розв'язанні вашої суперечки (конфлікту). Як звати Вас, назвіть себе, будь ласка, так, як ви хочете, щоб вас тут називали.

3. Вступне слово.

Я вдячний вам за те, що ви вирішили звернутися до фахівців Центру для допомоги в процесі урегулювання проблемної ситуації. Кілька слів про медіацію й про те, що вас очікує в цьому процесі.

Медіація – це процес урегулювання суперечки між двома конфліктуючими сторонами за участю третьої нейтральної сторони. Будучи альтернативою судовій процедурі й іншим силовим способам розгляду, медіація має цілий ряд переваг, найголовнішою з яких є те, що розв'язання суперечки досягається шляхом прийняття сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, що однаково влаштовує всі зацікавлені сторони так, щоб інтереси всіх учасників суперечки могли б бути задоволені.

Отже, медіація – процес добровільний. Я прагну запитати Вас, чи є ваша участь у процесі проявом доброї волі та вашого щирого наміру обговорити ситуацію, що склалася, та знайти спосіб її врегулювання?

Дякую. Чи не вимагається присутність на процесі кого-небудь ще, хто має відношення до справи? Чи згодні ви на участь у процесі переговорів між вами третьою, нейтральною стороною?

Дякую. Цю третю, нейтральну сторону представляю я, і моя нейтральність полягає в тому, що я не виступаю в ролі судді, арбітра, обвинувача або захисника. Я не даю ніяких оцінок по суті вашої ситуації, я нікого не захищаю й не вирішую, хто винуватий і хто правий, і більше того, у моє завдання не входить давати вам які-небудь поради. Нейтральність медіатора, строго витримана, забезпечує безпеку й сторін, і медіатора.

Крім того, ця безпека забезпечується ще одним принципом медіації. Це конфіденційність. Уся інформація, що пролунає на цьому процесі, строго конфіденційна й не може бути винесена за межі цієї кімнати. У ході процесу я буду робити записи, які по закінченню його будуть знищені. Ви також можете робити свої записи, це допоможе нам ефективно працювати.

Ви згодні дотримуватися принципу конфіденційності процесу? Дякую.

Як медіатор, я не відповідаю за винесення тих рішень, які ви ухвалюєте, моя роль полягає лише в наданні вам допомоги при веденні переговорів, в організації процесу таким чином, щоб ви одержали можливість зробити спроби



до врегулювання конфлікту й прийняття по ньому власних взаємоприйнятих рішень. Моє завдання – забезпечити рівноправну участь обох сторін у процесі й використання права кожної сторони висловитися й бути вислуханою.

Ви відіграєте основну роль у процесі. Це ваша ситуація, це ви стурбовані тим, щоб її обговорити й спробувати знайти з неї вихід, це ви будете вести пошук рішень, що влаштовують вас обох, і ви будете відповідати за те, які рішення будуть прийняті, і як вони будуть виконуватися. Для того, щоб процес був ефективним, важливо, щоб ви ділилися необхідною для розв’язання проблеми інформацією, не застоювалися на власних позиціях і були готові розглянути альтернативи.

У процесі переговорів ви по черзі одержите можливість викласти свої позиції й відповісти на мої питання. Потім у вас буде можливість взяти участь у дискусії з обговорюваної ситуації, і ви зможете не тільки висловитися по суті проблеми, як ви її бачите, але й викласти свої оцінки того, що відбулося. Нам можуть знадобитися зустрічі віч-на-віч. Процедура процесу це передбачає й для цієї мети призначаються перерви, ми називаємо їх кокусами. Ініційовані вони можуть бути як сторонами, так і медіатором. Якщо вам знадобитися кокус, ви дасте мені знати про цей, і кокус буде призначений. Тривалість кокусів зазвичай буває в межах 10-15 хвилин. Моє завдання як медіатора – забезпечити рівну кількість кокусів рівної тривалості для обох сторін. Кокуси настільки ж конфіденційні, як і сам процес, і вони зазвичай сприяють просуванню сторін до врегулювання.

Нами спільно буде визначений перелік пунктів для обговорення й прийняття по них рішення. Рішення, якщо воно буде досягнуте, а я дуже вам цього бажаю, може бути усним або письмовим і навіть завіреним нотаріально. Ви самі оберете те, що вважатимете потрібним.

Щоб зробити наш процес більш продуктивним і успішним, я пропоную вам укласти хоча б усно процедурну угоду, суть якої в тому, що сторони зобов’язуються поводитися на процесі коректно, у дискусії не перебивати один одного й не вживати образливих слів і висловів. Ви готові узяти на себе такі зобов’язання?

Є чи у вас які-небудь обмеження в часі?

Скільки часу ви можете відвести на медіаційний процес? Я запитую вас про це тому, що, зазвичай, медіація вимагає 2-3 години.

Дякую, коли час вийде, я попереджу вас, щоб ви вирішили самі, зупинити процес чи продовжити його.

Дякую. Дозвольте поздоровити вас із тим, що протягом мого нетривалого вступу ви кілька раз виклали свої схожі точки зору з різних питань, давши позитивні відповіді. Це свідчить про те, що між вами в принципі можливі домовленості, тим більше, у світлі тих намірів, які кожен з вас визначив на початку процесу. Я бажаю вам конструктивної й успішної роботи.

Питання. Звичайно першим викладає свою позицію той, хто звернувся в Центр і замовив медіацію. Ви не заперечуєте проти такої послідовності?

Будь ласка, вам слово.

**ТИПОВИЙ ДОГОВІР**

щодо надання послуг посередника в якості незалежного  
посередника при вирішенні колективного трудового спору  
(конфлікту) [181]

м. \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ р.

Сторони колективного трудового спору (конфлікту):

1. \_\_\_\_\_,  
в особі \_\_\_\_\_,  
що діє на підставі \_\_\_\_\_,  
2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ особі

\_\_\_\_\_ що діє на підставі \_\_\_\_\_,  
з одного боку, і  
Посередник: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я та по батькові, адреса проживання)  
який діє на підставі \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (серія і номер посвідчення посередника,  
\_\_\_\_\_ дата видачі)

з іншого боку,  
уклали Даний Договір про таке:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ**

Сторони колективного трудового спору (конфлікту) доручають, а посередник зобов'язується взяти участь у роботі примирної комісії з вирішення колективного трудового спору (конфлікту) в якості незалежного посередника у відповідності з нормами Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Положення про примирну комісію, затвердженим наказом НСПП від 04 травня 1999 р. N 36, Положення про посередника, затвердженим наказом НСПП від 11 листопада 1999 р. N 106.

**2. ОБОВ'ЯЗКИ ПОСЕРЕДНИКА ТА ПОРЯДОК ЇХ ВИКОНАННЯ**

ПОСЕРЕДНИК виконує взяті на себе зобов'язання у відповідності з статтями 8-10 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових

спорів (конфліктів)», Положенням про примирну комісію, затвердженим наказом НСПП від 04 травня 1999 р. N 36, Положенням про посередника, затвердженим наказом НСПП від 11 листопада 1999 р. N 106.

ПОСЕРЕДНИК бере на себе зобов'язання використати для врегулювання колективного трудового спору (конфлікту) всі можливості, не заборонені законодавством.

### 3. ОBOB'ЯЗКИ СТОРІН КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ)

СТОРОНИ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ) беруть на себе зобов'язання:

- сприяти роботі ПОСЕРЕДНИКА у вирішенні колективного трудового спору (конфлікту);
- забезпечити ПОСЕРЕДНИКА всією інформацією та документацією, необхідною для виконання ним своїх зобов'язань;
- забезпечити гарантії діяльності ПОСЕРЕДНИКА у відповідності з статтею 14 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» та Положенням про порядок відшкодування витрат, пов'язаних з участю у примирній процедурі з вирішення колективного трудового спору (конфлікту) незалежного посередника, членів примирної комісії та трудового арбітражу, затвердженим наказом Національної служби посередництва та примирення, Міністерства фінансів України та Міністерства праці та соціальної політики України від 1 грудня 1999 року N 116/308/210.

### 4. ТЕРМІН ДОГОВОРУ

Даний Договір укладений на термін з «\_\_»\_\_\_\_\_ 201\_ р. до «\_\_»\_\_\_\_\_ 201\_ р.

### 5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

5.1. ПОСЕРЕДНИК за Даним Договором несе за невиконання своїх зобов'язань відповідальність, передбачену статтею 29 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» і пунктом 7 Положення про посередника, затвердженим наказом НСПП від 11 листопада 1999 року N 106.

5.2. СТОРОНИ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ) несуть за невиконання своїх зобов'язань:

- відповідальність, передбачену статтею 29 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
- за прострочення оплати послуг ПОСЕРЕДНИКА – штрафну неустойку в розмірі \_\_\_\_\_ грн. від суми платежу за кожен день прострочення;

- за необґрунтоване дострокове розірвання Даного Договору – штрафну неустойку в розмірі \_\_\_\_\_ грн.

#### 6. ГАРАНТІЇ ДЛЯ ПОСЕРЕДНИКА ЗА ДАНИМ ДОГОВОРОМ

ПОСЕРЕДНИК має виняткові права при здійсненні сприяння встановленню взаємодії між СТОРОНАМИ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ), проведенні переговорів, взятті участі у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення.

СТОРОНИ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ) зобов'язуються протягом терміну дії Даного Договору всемірно сприяти роботі ПОСЕРЕДНИКА та здійснити організаційне і матеріально-технічне забезпечення його роботи.

#### 7. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ (НЕПЕРЕБОРНА СИЛА)

Сторони звільняються від відповідальності щодо виконання умов Даного Договору у випадку виникнення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили). Сторона, яка не може виконати умови Даного Договору через виникнення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) повинна повідомити про це іншу Сторону.

#### 8. ІНШІ УМОВИ ДАНОГО ДОГОВОРУ

---

---

---

---

ПОСЕРЕДНИК \_\_\_\_\_

СТОРОНИ КОЛЕКТИВНОГО ТРУДОВОГО СПОРУ (КОНФЛІКТУ)

Юридичні адреси, банківські  
реквізити та підписи сторін

---

---

---

---

**ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО МЕДІАЦІЮ»**

Цей Закон створює правові умови та встановлює загальні засади здійснення медіації в Україні, як позасудової процедури, що застосовується для швидкого та ефективного вирішення конфліктів і спорів.

**Розділ I. Загальні положення****Стаття 1. Визначення основних термінів**

У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

- договір про проведення медіації – це домовленість сторін конфлікту (спору) з медіатором та/або організацією, що забезпечує проведення медіації, про порядок та умови надання послуг з медіації;
- компетентний орган в цілях цього Закону означає будь-який орган, що відповідно до чинного законодавства України має повноваження розглядати спір та приймати обов'язкове для сторін рішення по суті спору;
- конфлікт – реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між двома або більше особами (як фізичними, так і юридичними);
- медіатор – фізична особа, яка виступає незалежним посередником у позасудовому врегулюванні сторонами конфлікту (спору), що виник між ними, в порядку, передбаченому цим Законом;
- медіація – процедура позасудового вирішення конфліктів (спорів) їх сторонами на засадах добровільності, самовизначення і рівності сторін, конфіденційності, незалежності та неупередженості із залученням медіатора, що спрямована на самостійне досягнення сторонами рішень щодо позасудового врегулювання конфлікту (спору) в порядку, передбаченому цим Законом;
- медіаційне застереження – це окреме положення у договорі про передачу на медіацію всіх або певних конфліктів (спорів), що виникли або можуть виникнути між ними у зв'язку з будь-якими конкретними правовідносинами;
- організація, що забезпечує проведення медіації – це юридична особа, зареєстрована у встановленому порядку, яка надає послуги з вирішення конфліктів (спорів) шляхом медіації;
- спір – конфлікт, переданий на розгляд компетентного органу;
- сторони медіації – фізичні та/або юридичні особи, між якими виник конфлікт (спір) і які погодилися вирішити його шляхом медіації;
- угода про результати медіації – це письмово оформлена домовленість сторін, що може укладатися за результатами медіації та містить викладення досягнутих сторонами спільних рішень щодо врегулювання конфлікту (спору).

**Стаття 2. Законодавство про медіацію**

Відносини у сфері медіації регулюються Конституцією України, цим Законом, а також іншими законами та підзаконними актами України.

Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, передбачені інші положення, ніж ті, що встановлені

цим Законом, застосовуються положення міжнародного договору України.

### **Стаття 3. Допустимість медіації**

Сторони у конфлікті (спорі) мають право погодитися вирішити його шляхом медіації в порядку, передбаченому цим Законом, як у випадку, коли конфлікт не передається на розгляд компетентного органу, так і у випадку, коли компетентним органом розпочато розгляд відповідного спору, але в будь-якому випадку до моменту виконання у повному обсязі остаточного рішення у справі, винесеного компетентним органом.

Компетентний орган, в провадженні якого перебуває спір, може рекомендувати сторонам звернутися до медіації з метою врегулювання відповідного спору.

### **Стаття 4. Принципи медіації**

Медіація здійснюється на засадах добровільності, самовизначення і рівності сторін, конфіденційності, незалежності та неупередженості медіатора.

### **Стаття 5. Добровільність медіації**

Ніхто не може бути примушений до вирішення конфлікту (спору) шляхом медіації.

Сторони конфлікту (спору) беруть участь у медіації за взаємною згодою і можуть відмовитися від її проведення у будь-який момент до укладення угоди про результати медіації та звернутися до інших способів вирішення конфлікту (спору).

Участь особи у медіації не може розглядатися як визнання цією особою своєї вини чи пред'явлених до неї вимог, так само як і відмовою від власних вимог.

### **Стаття 6. Самовизначення сторін медіації**

У процесі медіації сторони конфлікту (спору) вільні у пошуку спільного рішення щодо врегулювання конфлікту (спору) та самостійно визначають можливості його врегулювання.

### **Стаття 7. Рівність сторін медіації**

Сторони мають рівні права під час проведення медіації.

Забороняється надання будь-якій стороні медіації привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних та інших ознак.

### **Стаття 8. Конфіденційність медіації**

Під час проведення медіації зберігається конфіденційність усієї інформації, що має відношення до вказаної процедури, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством України, а також коли сторони домовилися у письмовій формі про інше.

Медіатор не має права розголошувати інформацію, що стосується медіації та стала йому відома під час проведення медіації, без попередньої письмової згоди на це усіх сторін медіації.

Учасники медіації, організації, що забезпечують проведення медіації, та їхні співробітники не вправі посилатися, якщо сторони не домовилися у письмовій формі про інше, в будь-яких інших процедурах вирішення конфлікту (спору), в тому числі в судових та арбітражних провадженнях на інформацію про:

- пропозиції сторони про звернення до процедури медіації;
- висловлення стороною свого погодження на участь у процедурі медіації;
- міркування або пропозиції сторін щодо можливих шляхів врегулювання конфлікту (спору);
- заяви сторін медіації, зроблені ними під час медіації;
- пропозиції медіатора;
- висловлення стороною готовності прийняти пропозицію про врегулювання конфлікту (спору);
- іншу інформацію, що стосується медіації.

### **Стаття 9. Незалежність та неупередженість медіатора**

Медіатор у своїй діяльності є незалежним і діє у межах чинного законодавства України.

Медіатор не має права брати участь у медіації конфліктів (спорів), у яких він/вона має особистий інтерес, в тому числі особисту чи фінансову зацікавленість у результатах вирішення таких конфліктів (спорів), або якщо він/вона пов'язаний сімейними чи діловими стосунками з однією або кількома сторонами медіації, або якщо до початку медіації він/вона розглядав відповідний конфлікт (спір) як посадова особа компетентного органу або виступав представником чи радником хоча б однієї зі сторін медіації, або якщо існують інші обставини, які ставлять під сумнів неупередженість медіатора. У разі наявності хоча б однієї з перелічених обставин медіатор зобов'язаний до призначення його/її медіатором у відповідному конфлікті (спорі) повідомити сторін медіації про наявний конфлікт інтересів, а у випадку, коли такі обставини стали відомі під час проведення медіації, – негайно після їх виявлення.

Медіатор, який проводив медіацію конфлікту (спору), не може бути представником або радником сторони медіації під час розгляду того самого конфлікту (спору) компетентним органом.

### **Стаття 10. Мова, якою здійснюється медіація**

Сторони медіації у медіаційному застереженні та/або договорі про проведення медіації визначають якою мовою або мовами буде проводитися медіація. Якщо медіаційне застереження та/або договір про проведення медіації не містить посилання на мову, якою здійснюється медіація, то вона проводиться українською мовою.

Усі договори, угоди, заяви та інші документи, складені в процесі медіації або за її результатами, викладаються мовою або мовами, обраними сторонами медіації для здійснення медіації. Якщо медіаційне застереження та/або договір про проведення медіації не містить посилання на мову, якою здійснюють медіацію, то усі договори, угоди, заяви та інші документи, складені в процесі медіації або за її результатами, викладаються українською мовою.

## **Розділ II. Статус медіатора**

### **Стаття 11. Вимоги до медіатора**

Медіатором може бути фізична особа, яка пройшла спеціальну підготовку за відповідним напрямком в Україні або за її межами та отримала сертифікат

або інший документ, що підтверджує проходження нею відповідної підготовки, та якій на момент укладення договору про проведення медіації виповнився двадцять один рік.

Сторони та/або організації, що забезпечують проведення медіації, можуть встановлювати додаткові вимоги до медіаторів, зокрема щодо віку, освіти, досвіду, тощо.

Медіатором не може бути особа, яка має судимість, яку не знято або не погашено в установленому законом порядку, обмежена у дієздатності або визнана недієздатною за рішенням суду.

### **Стаття 12. Сертифікація медіаторів**

Медіатор має бути сертифікований будь-яким підприємством, установою, організацією, які здійснюють підготовку медіаторів в Україні або за її межами за програмою, що складає не менше сорока академічних годин, включаючи практичні заняття.

Документом, який підтверджує проходження відповідної підготовки, є сертифікат або інший документ, у якому зазначаються:

- прізвище, ім'я, по батькові особи, яка проходила підготовку;
- назва суб'єкта, який провів підготовку;
- прізвище, ім'я, по батькові осіб, які провели навчання;
- кількість годин навчання, в тому числі кількість годин практичних занять.

### **Стаття 13. Відповідальність медіатора**

Медіатор несе відповідальність за порушення вимог цього Закону, інших законів та підзаконних актів України, норм професійної етики медіаторів, а також договору про проведення медіації.

Шкода, завдана сторонам внаслідок надання некваліфікованих послуг з медіації, відшкодовується медіатором в порядку, встановленому цивільним законодавством України, а також договором на проведення медіації.

### **Стаття 14. Страхування відповідальності медіатора**

Цивільна відповідальність медіатора підлягає добровільному страхуванню в порядку, визначеному чинним законодавством України.

## **Розділ III. Проведення медіації**

### **Стаття 15. Договір про проведення медіації**

Медіація проводиться на підставі договору про проведення медіації, який укладається сторонами конфлікту (спору) з одним або кількома медіаторами, або організацією, що забезпечує проведення медіації. Договір про проведення медіації укладається в простій письмовій формі, підписується усіма сторонами конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) або організацією, що забезпечує проведення медіації.

Договір про проведення медіації має відповідати загальним засадам цивільного законодавства України, що стосуються змісту договорів. Окрім того, договір про проведення медіації має містити:

- положення про прийняття сторонами конфлікту (спору) принципів медіації, визначених цим Законом;
- визначення місця проведення медіації;



- зазначення строку проведення медіації;
- порядок оплати сторонами конфлікту (спору) витрат на проведення медіації, розмір та порядок оплати гонорару медіатора (медіаторів) або організації, що забезпечує проведення медіації.

Сторони конфлікту (спору) та медіатор (медіатори) або організація, що забезпечує проведення медіації, мають право визначити у договорі про проведення медіації інші умови здійснення медіації, які не можуть суперечити цьому Закону, іншим законам та підзаконним актам України.

Договір про проведення медіації укладається у кількості примірників відповідно до кількості сторін конфлікту (спору) – по одному для кожної сторони та кожного з медіаторів або організації, що забезпечує проведення медіації. Договір про проведення медіації конфлікту (спору) набирає чинності в день його підписання сторонами конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) або організацією, що забезпечує проведення медіації.

Договір про проведення медіації може бути посвідчений будь-яким способом, передбаченим чинним законодавством України.

### **Стаття 16. Призначення та заміна медіаторів**

Сторони медіації обирають одного або кількох медіаторів за взаємною згодою на незалежній основі.

У випадку, якщо договір про проведення медіації було укладено із організацією, що забезпечує проведення медіації, така організація може рекомендувати кандидатуру медіатора (кандидатури медіаторів) або призначити його (їх) у випадку, коли сторони направили відповідне звернення у таку організацію на підставі договору про проведення медіації. Підтвердження погодження кандидатури медіатора може відбуватися у будь-який спосіб, який сторони та організація, що забезпечує проведення медіації, визнають достатнім для такого погодження.

Сторони медіації мають право замінити медіатора, а у випадку, коли медіація проводиться кількома медіаторами, – або одного, або усіх медіаторів, у будь-який момент проведення медіації до укладення угоди про результати медіації. У такому випадку, розрахунки між сторонами та медіатором (медіаторами) здійснюються згідно з умовами договору про проведення медіації.

### **Стаття 17. Учасники медіації**

Учасниками медіації є сторони медіації та медіатор (медіатори).

Сторони конфлікту (спору) набувають статусу сторін медіації з моменту набрання чинності договором про проведення медіації.

Іншими учасниками медіації можуть бути представники сторін, експерти, спеціалісти, фахівці, інші особи за умови подання ними письмової згоди на дотримання принципів та процедури медіації, визначених у цьому Законі та договорі про проведення медіації.

### **Стаття 18. Права і обов'язки сторін медіації**

Сторони медіації мають право:

- бути поінформованими про суть медіації та наслідки її проведення;
- обирати одного або декількох медіаторів;

- за взаємною згодою залучати до процесу медіації представників, експертів, спеціалістів, фахівців, інших осіб на умовах дотримання ними принципу конфіденційності медіації, якщо інше не погоджено сторонами;
- користуватися послугами перекладача;
- відмовитися від участі у медіації на будь-якому етапі її проведення до укладення угоди про результати медіації;
- користуватися іншими правами, наданими сторонам медіації чинним законодавством України та договором про проведення медіації.

Сторони медіації зобов'язані:

- співпрацювати з медіатором та не перешкоджати проведенню медіації у строки та в порядку, встановленому цим Законом та договором про проведення медіації;
- добровільно виконувати угоду про результати медіації, укладену за результатами медіації;
- поважати честь і гідність інших учасників медіації;
- дотримуватися чинного законодавства України, а також інших зобов'язань, взятих на себе договором про проведення медіації.

#### **Стаття 19. Права медіатора**

Під час медіації медіатор має право:

- самостійно визначати порядок проведення медіації;
- перевіряти повноваження представників сторін медіації;
- проводити зустрічі індивідуально з кожною із сторін медіації або з кількома, або усіма сторонами медіації одночасно в умовах, що забезпечують дотримання конфіденційності;
- пропонувати сторонам призупинити медіацію з метою проведення додаткових підготовчих дій чи залучення необхідних фахівців з боку тієї чи іншої сторони медіації;
- допомагати сторонам медіації сформулювати зміст угоди про результати медіації згідно із досягнутим сторонами медіації рішенням щодо врегулювання конфлікту (спору);
- припинити процес медіації;
- користуватися іншими правами, наданими медіатору чинним законодавством України, а також договором про проведення медіації.

У випадку, якщо медіатор отримав від однієї із сторін інформацію, що стосується медіації, він/вона має право розкрити таку інформацію іншій стороні лише за умови попереднього отримання на це згоди сторони, яка надала таку інформацію.

Медіатор не має права надавати сторонам юридичні консультації, експертні висновки або інші консультації щодо предмету конфлікту (спору) чи можливих результатів вирішення конфлікту (спору), в якому він/вона залучений безпосередньо як медіатор.

Медіатор не має права без згоди сторін робити будь-які публічні заяви про суті конфлікту (спору).

Медіатор не має права нав'язувати сторонам медіації рішення щодо врегулювання конфлікту (спору).

#### **Стаття 20. Обов'язки медіатора**

Медіатор зобов'язаний діяти в межах чинного законодавства України, норм професійної етики медіаторів, а також договору про проведення медіації.

Під час медіації медіатор зобов'язаний:

- надавати сторонам медіації роз'яснення щодо порядку проведення медіації;
- повідомити сторони медіації про наявність конфлікту інтересів відповідно до вимог цього Закону;
- вживати усіх передбачених чинним законодавством України заходів з метою досягнення сторонами медіації протягом установленого строку рішення щодо позасудового врегулювання конфлікту (спору);
- не затримувати проведення медіації без поважних причин;
- утримуватися від надання сторонам медіації будь-яких обіцянок або гарантій щодо конкретних результатів медіації.

#### **Стаття 21. Проведення медіації**

Медіація ґрунтується на вільному висловленні сторонами власних позицій, думок, інтересів, міркувань, пропозицій щодо шляхів врегулювання їх конфлікту (спору), тощо.

Якщо інше не встановлено договором про проведення медіації та/або правилами медіації, встановленими організацією, що забезпечує проведення медіації, після укладення договору про проведення медіації та призначення медіатора (медіаторів) медіатор (медіатори) зазвичай:

- проводить підготовчу бесіду зі сторонами медіації у будь-якій формі за домовленістю, під час якої інформує їх про ціль медіації, порядок її проведення, роз'яснює сторонам їхні права і обов'язки під час медіації, а також про роль медіатора;
  - призначає дату, час та місце зустрічі індивідуально з кожною із сторін медіації або з кількома, або усіма сторонами медіації одночасно відповідно до домовленості сторін медіації, про що повідомляє усіх сторін медіації;
  - проводить зустрічі індивідуально з кожною із сторін медіації або з кількома, або усіма сторонами медіації одночасно;
  - допомагає сторонам медіації дійти згоди із спірних питань та сформулювати зміст угоди про результати медіації.
- Остаточне рішення щодо порядку проведення медіації в будь-якому випадку приймає медіатор (медіатори).

#### **Стаття 22. Припинення медіації**

Медіація припиняється:

- а) укладенням сторонами угоди про результати медіації – у день набрання чинності відповідною угодою;
- б) заявою медіатора, зробленою після консультацій зі сторонами про те, що подальші дії в рамках врегулювання конфлікту (спору) не призведуть до укладення угоди про результати медіації – в день подання такої заяви сторонам конфлікту (спору);

в) заявою всіх сторін медіації про її припинення – в день подання такої заяви сторонами медіатора.

### **Стаття 23. Угода про результати медіації**

За результатами медіації сторони мають право укласти угоду про результати медіації та/або вчиняти будь-які інші дії, не заборонені законом, на виконання досягнутих домовленостей.

Угода про результати медіації укладається між сторонами конфлікту (спору) у простій письмовій формі відповідно до загальних засад цивільного законодавства України та принципів медіації, містить викладення досягнутих сторонами в ході медіації спільних рішень щодо позасудового врегулювання конфлікту (спору) і підписується усіма сторонами медіації.

Угода про результати медіації містить:

- дату та місце укладення угоди про результати медіації;
- найменування (для юридичних осіб) або прізвище, ім'я та по батькові за його наявності (для фізичних осіб) сторін медіації, їхнє місцезнаходження (для юридичних осіб) або місце проживання (для фізичних осіб), ідентифікаційні коди суб'єкта господарської діяльності за їх наявності (для юридичних та фізичних осіб, зареєстрованих як суб'єкти підприємницької діяльності) або індивідуальні ідентифікаційні номери за їх наявності (для фізичних осіб);
- предмет конфлікту (спору);
- викладення рішення, досягнутого сторонами щодо позасудового врегулювання конфлікту (спору).

Сторони медіації мають право визначити в угоді про результати медіації інші положення та домовленості сторін медіації.

Угода про результати медіації конфлікту укладається у кількості примірників відповідно до кількості сторін медіації – по одному для кожної сторони. Угода про результати медіації конфлікту набирає чинності в день її підписання сторонами, якщо інше не передбачено домовленістю між ними.

Угода про результати медіації спору укладається у кількості примірників відповідно до кількості сторін медіації – по одному для кожної сторони та один примірник для компетентного органу, в провадженні якого перебуває відповідний спір. Угода про результати медіації спору набирає чинності в день її затвердження компетентним органом, в провадженні якого перебуває відповідний спір, якщо інше не передбачено чинним законодавством України.

Угода про результати медіації може бути посвідчена будь-яким способом, передбаченим чинним законодавством України.

### **Стаття 24. Виконання угоди про результати медіації**

Угода про результати медіації є обов'язковою для виконання сторонами медіації.

У випадку порушення стороною медіації своїх зобов'язань за угодою про результати медіації, інша сторона медіації має право звернутися до суду з позовом до сторони, що порушила свої зобов'язання за угодою про результати медіації, про зобов'язання виконати умови такої угоди.

## **Стаття 25. Строк проведення медіації**

Строк проведення медіації конфлікту (спору) визначається його сторонами в договорі про проведення медіації.

## **Розділ IV. Організації, що забезпечують проведення медіації**

### **Стаття 26. Повноваження організацій, що забезпечують проведення медіації**

Організації, що забезпечують проведення медіації, окрім іншого, мають наступні повноваження:

- розробляти та впроваджувати власні програми і стандарти підготовки медіаторів, а також проводити підготовку та сертифікацію медіаторів, якщо така діяльність передбачена статутними документами таких організацій;
- вести реєстри медіаторів, підготовлених та сертифікованих відповідною організацією;
- розробляти та впроваджувати власні стандарти та правила професійної етики медіаторів, які не можуть суперечити Конституції України, цьому Закону, іншим законам та під законним актам України;
- розробляти та впроваджувати власні стандарти та правила професійної діяльності медіаторів, а також механізми контролю за їх виконанням медіаторами, підготовленими та сертифікованими відповідною організацією;
- здійснювати контроль за професійною діяльністю медіаторів, сертифікованих відповідною організацією;
- здійснювати інформаційне та методичне забезпечення населення інформацією з питань вирішення конфліктів (спорів) шляхом медіації.

### **Стаття 27. Відповідальність організацій, що забезпечують проведення медіації**

Організації, що забезпечують проведення медіації, несуть відповідальність за порушення вимог цього Закону, інших законів та підзаконних актів України, норм професійної етики медіаторів, а також договору про проведення медіації.

Шкода, завдана сторонам внаслідок надання некваліфікованих послуг з медіації, відшкодовується організаціями, що забезпечують проведення медіації, в порядку, встановленому цивільним законодавством України, а також договором на проведення медіації.

## **Розділ V. Об'єднання медіаторів**

### **Стаття 28. Статус об'єднань медіаторів**

Медіатори можуть об'єднуватися в громадські організації з метою розробки та запровадження стандартів і правил професійної діяльності медіаторів, контролю за їх дотриманням, представництва і захисту своїх професіональних інтересів.

Об'єднання медіаторів створюються і діють в порядку, встановленому чинним законодавством України для створення і діяльності об'єднань громадян.

### **Стаття 29. Повноваження об'єднань медіаторів**

Об'єднання медіаторів, окрім повноважень, передбачених чинним законодавством України, мають також наступні повноваження:

- розробляти та запроваджувати для своїх членів стандарти і правила професійної діяльності медіаторів, правила ділової та професійної етики медіаторів, здійснювати контроль за їх дотриманням;
- встановлювати та застосовувати заходи дисциплінарного впливу стосовно своїх членів;
- здійснювати представництво і захист професіональних інтересів медіаторів;
- здійснювати інформаційне та методичне забезпечення своїх членів і населення інформацією з питань вирішення конфліктів (спорів) шляхом медіації;
- виконувати інші повноваження, не заборонені чинним законодавством України.

## **Розділ VI. Прикінцеві та перехідні положення**

Цей Закон набирає чинності з дня його офіційного опублікування, крім частини шостої статті 23, яка набирає чинності разом із набранням чинності відповідними змінами до законодавства.

Кабінету Міністрів України у шестимісячний термін з дня набрання чинності цим Законом:

- 1) розробити і внести на розгляд Верховної Ради України пропозиції щодо внесення змін до законів України, про які йдеться у цьому Законі, та пов'язані з реалізацією права на застосування медіації у цивільних, господарських, адміністративних, кримінальних, трудових, сімейних та інших правовідносинах;
- 2) привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;
- 3) забезпечити приведення міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади їх нормативно-правових актів у відповідність із цим Законом.

Державній службі технічного регулювання України внести зміни до Національного класифікатора України «Класифікатор професій», в якому передбачити професію «Медіатор».

**Голова Верховної Ради України**

Реклама

*Навчальне видання*

Богдан Аркадійович Леко,

Галина Василівна Чуйко

## **МЕДІАЦІЯ**

Підручник

*Видання 2-ге, доповнене*

В дизайні обкладинки використано композицію Todd «Window on Reality»

Підписано до друку 08.01.2014 р. Формат 60x84<sup>1</sup> / <sub>32</sub>.  
Умов.-друк. арк. 31,09. Обл.-вид. арк. 32,84.  
Замовлення № .

Видавництво „Книги – XXI”  
Україна, 58000, м. Чернівці, а/с 418  
Тел./факс: (0372) 58-60-21, моб. 050-9183202  
e-mail: booksxxi@gmail.com  
www.books-xxi.com.ua

*Свідоцтво про державну реєстрацію  
ДК № 1839 від 10.06.2004 р.*